

872743



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.
INCORPORACIÓN No. 8727-43 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

“LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DIDÁCTICA
EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN LABORAL
EN UNA EMPRESA CERVECERA
DE URUAPAN”.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

BLANCA JUANA RODRÍGUEZ JARAMILLO

URUAPAN, MICHOACÁN, 2005.

m 345999



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por haberme dado la oportunidad de terminar mi etapa profesional. Por ser mi fortaleza para seguir luchando.

A mi padre, Carlos Rodríguez, por su apoyo, comprensión y la confianza que siempre ha depositado en mi; a lo largo de mi carrera.

A mi madre, Carmen Jaramillo, por su apoyo, dedicación, cariño y comprensión que me ha brindado durante mi vida y a lo largo de mi carrera; además por ser la fuerza y luz que siempre me guía para seguir adelante.

A mis hermanos, Gerardo, Juan Carlos, Marco Antonio, José Alberto y Héctor Eduardo, por su apoyo y comprensión en los momentos buenos y malos de mi carrera.

A mi hermana, Rosa Elva, por la confianza, el apoyo y comprensión que siempre ha depositado en mí.

A mi asesor, Juan Luis, por su dedicación y apoyo tan valioso en la realización de esta tesis. Gracias por brindarme tu apoyo profesional.

Al Lic. Ángel Rodríguez, por brindarme la oportunidad * de realizar mi tesis en La Modelo de Uruapan y por todo el apoyo que me dio para la realización del proyecto.

A mis compañeros y amigos que me acompañaron a lo largo de mi formación profesional.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
Antecedentes del problema.....	1
Planteamiento del problema.....	4
Justificación.....	6
Objetivos.....	8
Preguntas de Investigación.....	8
Limitaciones de estudio.....	9
Marco de referencia.....	9

CAPITULO 1. CAPACITACION LABORAL.

1.1 Concepto de capacitación.....	12
1.2 Objetivo de la capacitación.....	15
1.3 Dimensiones de la capacitación.....	17
1.4 Métodos de capacitación y desarrollo personal.....	20
1.5 Organización y función de la capacitación.....	22
1.6 La capacitación y la empresa.....	24
1.7 Ventajas que ofrece la capacitación.....	28
1.8 Vicios y virtudes de la capacitación.....	28
1.9 La capacitación en la actualidad.....	34

CAPITULO 2. LA EMPRESA.

2.1 Concepto de Empresa.....	37
2.2 Objetivo de la empresa.....	39
2.3 La empresa como sistema.....	42
2.4 Estructura formal e informal.....	45
2.5 Responsabilidad social de la empresa.....	47
2.6 Concepto cambiante de la empresa.....	50
2.6.1 Máquina.....	50
2.6.2 Organismo.....	51
2.6.3 Organización.....	52
2.7 Desarrollo y competencia.....	53

CAPITULO 3. PLANEACION DIDACTICA.

3.1 Concepto de Didáctica.....	56
3.2 Educación y didáctica.....	59
3.3 Áreas del aprendizaje.....	60
3.4 Elementos didácticos.....	61
3.5 División didáctica.....	64
3.6 Momentos didácticos.....	66
3.6.1 Planeación.....	66
3.6.2 Ejecución.....	70
3.6.3 Evaluación.....	71
3.7 Planeación.....	73

3.7.1 Plan de curso.....	73
3.7.2 Plan de unidad.....	75
3.7.3 Plan de Clase.....	77
3.8 Métodos y técnicas de enseñanza.....	79
3.9 Material didáctico.....	83

CAPITULO 4. METODOLOGIA Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 La encuesta.....	86
4.2 La entrevista.....	91
4.2.1 Tipos de entrevista.....	92
4.3 La observación.....	95
4.3.1 Ventajas y desventajas de la observación.....	96
4.3.2 Tipos de observación.....	97
4.4 Análisis e interpretación de datos.....	99
4.4.1 Capacitación.....	99
4.4.2 Planeación.....	106
4.4.3 Recursos y técnicas didácticas.....	113

CONCLUSIONES.....	114
--------------------------	------------

PROPUESTA.....	117
-----------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.....	127
--------------------------	------------

ANEXOS

INTRODUCCION

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

La planeación de los programas de capacitación dentro de la empresa, es un área que actualmente está descuidada, principalmente por el ámbito pedagógico, por lo cual, las investigaciones realizadas están enfocadas al ámbito administrativo, específicamente a lograr la mayor productividad del trabajador dentro de la empresa.

De acuerdo con Ramírez (1993), un sistema de capacitación debe preparar al individuo para alcanzar la madurez industrial y de cambio que requiere el sistema productivo del país. Actualmente, se habla de una industria de la educación como un sector poderoso en expansión y de rentabilidad máxima para los países. En la realidad es diferente, los niveles y alcances educativos son deficientes de cara a las nuevas relaciones de una sociedad moderna.

Por ello, la capacitación actual deberá ser integral de frente al entorno, de medición de las potencialidades propias, desarrollando la creatividad, facultando su desarrollo metodológico, proporcionando una visión profunda del mundo y del desarrollo del hombre, integrándose a la relación hombre-tecnología. Por lo tanto, la formación profesional debe obedecer a la necesidad de motivación individual, de innovación, de seguridad personal y, sobre todo, de especialización.

Según Ramírez (1993), la visión del desarrollo de recursos humanos supone una función pedagógica, ajustada a la formación del trabajo, sociedad, y avance tecnológico. Esta concepción moderna de enseñanza-aprendizaje aplicada a la capacitación empresarial será la que realmente proporcione los resultados esperados para una sociedad productiva que requiere de trabajadores preparados para el desarrollo tecnológico que se da a cada momento.

El sistema de capacitación debe ser permanente, dinámico, orientado hacia el conocimiento global y abierto, de tal forma que permita al individuo una flexibilidad de conocimientos, tanto en la ciencia como en la actividad humana, debiendo facilitar el ejercicio de una buena profesión, la adaptación a diferentes tareas, adecuarse a tiempos, necesidades y al perfil del capacitado.

Muchas empresas ven la capacitación solamente para cumplir requisitos de ley, sin embargo, muchas otras la ven como una necesidad administrativa que las convierte en empresas más competitivas.

Ortiz (1997) menciona que uno de los puntos en los que más hace falta la capacitación es el relacionado a la atención al cliente, ya que no se cuenta con el personal capacitado que requiere la empresa en cuanto a la calidad de producción.

En otra investigación realizada por Chavira (1997) en Comercial Mexicana de la ciudad de Uruapan, acerca del proceso de capacitación laboral, se expone que dentro de la empresa se pretende cambiar la mentalidad del trabajador, hacerlo productivo y consciente de que es protagonista del desarrollo de la empresa y que puede lograr metas como llegar a ser jefe o subjefe a través de su iniciativa y su motivación personal, solucionar la falta de existencia de comunicación entre directivos y trabajadores, desmotivación del empleado hacia su trabajo, gastos innecesarios en cursos que no logran su objetivo y una elevada rotación del personal.

En noviembre de 1981 se realizó una investigación a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Uruapan a raíz de que se planteaba la necesidad urgente de crear programas de capacitación y adiestramiento para el personal de las empresas asociadas. En Uruapan no existía empresa alguna que ofreciera cursos, seminarios o conferencias para las empresas comerciales o de servicios, por lo cual enviaban a su personal fuera de la ciudad a recibir la capacitación aún en los cursos más sencillos o menos técnicos especializados.

Como resultado de la globalización y de los cambios que se dieron a partir de la década de los 90, el entorno de las empresas es más turbulento y se tiene que llegar a niveles muy altos de competencia que obligan a buscar nuevos sistemas de producción.

En el documento de Ponencias de Educación Nacional se menciona que la capacitación de los países, va desde capacitación a pescadores de una reservación indígena en organización cooperativa, hasta programas de interacción de grupos en Escuelas Normales para maestros rurales que les permita enfocar sus tareas de educación con nuevas perspectivas, así como de formación de instructores para gente del medio rural hasta instalar una escuela ambulante para personal no calificado.

El capacitador es en muchos casos un modelo de conducta tan importante como puede ser un psicólogo, pero también con un público y un alcance mayor y mientras más profesionales sean los capacitadores se podrán obtener mejores resultados y un avance más notorio en materia social.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La capacitación en la empresa es un tema de actualidad, por lo cual, cada día se plantean nuevos retos en relación con las actividades que se realizan a nivel empresa.

La capacitación es la función educativa de una empresa, ya que por medio de ella se satisfacen necesidades reales y se previenen necesidades futuras relacionadas con la preparación y necesidades de sus trabajadores.

Siliceo (1990), resalta que la función educativa en la empresa privada no se toma en cuenta, ya que consideran la capacitación como un lujo o una pérdida de tiempo y cuando la llevan a cabo lo hacen imitando programas de empresas o únicamente por un requerimiento legal, sin tener ésta la orientación técnica, social y moral que debería tener.

También hace mención que la capacitación en la empresa debe dar en la medida exacta al empleado, funcionario y ejecutivo una visión universal básica y orientar los programas haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente el puesto, de igual forma debe brindar la automotivación e integración a los trabajadores.

Por ello, surgió la intención de realizar un estudio con base en la problemática educacional que actualmente se vive dentro de las empresas, ya que éstas deben promover el desarrollo integral del personal y desarrollar un conocimiento técnico especializado mediante la eficiente planeación, ejecución y evaluación de sus cursos de capacitación, ya que si estos son deficientes no se lograrán los objetivos que la empresa desea obtener en el desarrollo productivo de sus trabajadores.

Por lo anterior, se decidió específicamente desarrollar una investigación acerca de la eficiencia de la planeación Pedagógica de la capacitación laboral dentro de una empresa Cervecera de la ciudad de Uruapan.

JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad todas las organizaciones tienen la necesidad de actuar con eficacia y eficiencia, esto se logra con la correcta organización de sus recursos materiales, financieros, técnicos y sobre todo humanos.

Es por ello, que la deficiente planeación, ejecución y evaluación de los programas dentro del departamento de capacitación laboral en las empresas de Uruapan es suficiente motivo para insertarse en el estudio de la funcionalidad de la capacitación laboral.

La presente investigación se llevó a cabo con el apoyo de una descripción, interpretación y análisis de datos en base a la planeación de los cursos de capacitación que se brindan en La empresa Cervecera, así como se pudo conocer si la capacitación es eficiente para satisfacer los propósitos del desarrollo productivo y personal de los trabajadores de la empresa. Esta investigación permitió ser de gran utilidad para la misma, ya que le permitió conocer las deficiencias que se hacen presentes en la planeación y ejecución de sus cursos, para que de esta manera logre encontrar una solución que facilite a sus trabajadores una mayor motivación tanto para el desarrollo productivo como personal.

Al campo de la Pedagogía se trató de realizar aportes como: el llevar al pedagogo y a las personas encargadas del departamento de capacitación laboral de una u otra forma a un momento de reflexión, independientemente de la empresa o ámbito educativo donde se desarrollen, de tal forma que se den cuenta que el proceso de capacitación laboral es de gran importancia dentro de la empresa y debe ser visto como un proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que de ésta depende el buen desarrollo personal y productivo del trabajador que labora en la misma; pues es un tema que se involucra dentro del campo de la Pedagogía porque requiere de una estructuración y planeación de cursos, temas, conferencias, además de que es un proceso de enseñanza-aprendizaje que la empresa brinda a sus trabajadores. Es decir, necesita de la planeación, ejecución y evaluación de programas.

Por lo tanto, la investigación se relaciona directamente con el campo de acción del pedagogo, ya que ésta le permitió conocer el proceso de capacitación y la planeación de los programas, es un campo donde se requiere la estructuración y planeación de cursos, así como la ejecución y evaluación de los mismos, los cuales ayudan al trabajador a superarse tanto en el ámbito productivo como en el personal y el Lic. en Pedagogía tiene las bases y los recursos para desempeñar esta función que es de vital importancia para la empresa.

OBJETIVO GENERAL.

Por todo lo anterior, es preciso señalar ahora qué es lo que se esperaba con la presente investigación, se trató de analizar la importancia de la planeación pedagógica en el proceso de capacitación laboral, insertando así el actuar de un pedagogo en el área de la capacitación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Conocer el proceso de capacitación laboral en la empresa.
- Analizar la elaboración de los programas de capacitación.
- Identificar si la capacitación es eficiente o no dentro de la empresa.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Con el propósito de guiar la investigación se establecieron las siguientes cuestionantes a fin de lograr conseguir las respuestas que permitan al mismo tiempo cubrir los objetivos de la presente.

¿Cómo se realiza la planeación de los programas de capacitación laboral dentro de empresa Cervecera?

¿Cómo se brinda la capacitación laboral a los trabajadores de La Cervecera de Uruapan en cuanto a técnicas de enseñanza?

¿Qué tan eficiente es la capacitación laboral para los trabajadores en la empresa.?

LIMITACIONES DE ESTUDIO.

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación fueron:

- ❖ La falta de un departamento específico de capacitación laboral en La Cervecera; debido a que al momento de ir a observar el proceso que sigue la capacitación se presentó la problemática de que en la empresa no se cuenta con un departamento que planee los cursos de capacitación.
- ❖ No se tuvo acceso a información confidencial de la empresa; por las políticas que sigue ésta y el temor a que personas extrañas y ajenas a la misma analicen dicha información.
- ❖ No se tiene un programa anual de capacitación; el jefe de Recursos Humanos, mostró una planeación sobre los cursos más inmediatos, haciendo hincapié en que no cuentan con un programa anual debido a que no se tiene una persona encargada.
- ❖ Poca disposición de algunos trabajadores para contestar las encuestas; ya que iban llegando de la ruta y lo único que querían era salir de la empresa.

MARCO DE REFERENCIA

La Modelo de Uruapan.

El Grupo Modelo, S.A de C.V fue fundado en 1925 y es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación en el mercado nacional del 62.70% al 31 de diciembre del 2002. Cuenta con siete plantas cerveceras en la república mexicana.

En sus 75 años de vida, La Modelo multiplicó su capacidad de producción casi 400 veces. Cuando la fábrica fue fundada laboraban 250 personas, ahora esta empresa llega a emplear a casi 44 mil personas; veinte mil cuatro trabajando en las áreas de operación y servicios y 24 mil 36 en distribución y ventas.

La Modelo fue establecida formalmente el 8 de Marzo de 1922 e inaugurada tres años después Cervecería Modelo. Nació como el grupo cervecero más joven de México y cuya zona de influencias sería inicialmente la ciudad de México y sus alrededores.

Actualmente tiene diez marcas, destacando Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, Modelo Especial, Victoria, Pacifico, Negra Modelo y otras de carácter regional.

La Modelo de Uruapan está ubicada en la carretera Uruapan-Carapan 5100, colonia La Basilia. Cuenta con una Gerencia General, un Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Contabilidad y Administración, Departamento de Atención al Cliente, Departamento de Ventas, Departamento de Vendedores Foráneos y Locales, Unidades de transporte para el personal y para ventas.

Está construida con material de concreto, cuenta con una bodega y un estacionamiento para los vehículos repartidores de la empresa y otro para los visitantes. Las oficinas están en una sola área con divisiones de cristal, también tiene un departamento de vigilancia y control de asistencia, se cuenta con personal capacitado para arreglar las unidades móviles cuando éstas presentan alguna falla. Se cuenta con un salón amplio que es donde se hacen las juntas y se desarrollan los cursos de capacitación, esta sala es para un aproximado de 30 personas.

Se distribuye cerveza en las localidades del municipio de Uruapan y en las colonias de la ciudad. Cada repartidor cuenta con una unidad de transporte y con un ayudante, tienen un supervisor de ventas que es su jefe inmediato. También se presta mueble para depósitos de cerveza o fiestas en la compra de la misma.

Se tienen políticas de calidad dentro de La Modelo, siendo la principal el llegar a formar Líderes Latinoamericanos en Ventas del producto que se distribuye.

CAPITULO I

CAPACITACION LABORAL

1.1 Concepto de capacitación.

La capacitación es una necesidad integral, ya que contiene necesidades básicas del conocimiento y del ser; y necesidades complementarias como las de actualización, por ello la importancia de tratar de definir primeramente el concepto de capacitación.

De acuerdo con Magaña (1994), la capacitación es una acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con la finalidad de prepararlo para que desempeñe con eficacia su trabajo.

Asimismo, menciona que el proceso de enseñanza-aprendizaje brinda a una persona conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo, permitiéndole adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada.

Hernández Pulido, citado por Mendoza (1988), menciona que la capacitación es una instrucción técnica que se ofrece al trabajador antes que inicie una actividad económica dentro de la empresa.

Arias señala que "la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, administrativo y científico" (citado por Mendoza,1988:25)

Por su parte, Margarita Taxiomara le llama capacitación a la educación de adultos y plantea que es tanto para trabajadores calificados y técnicos como para supervisores encargados de tareas que implican conocimientos especiales.

Para Ramirez (1993), la capacitación es vista como un aprendizaje integral que permite al individuo dominar su tarea, conocer mejor su entorno, ser creativo, sentirse más humano, colaborador, participativo y responsable, lo cual facilita la convivencia y el trabajo en equipo en el medio laboral en que se desenvuelve.

"La capacitación en la industria es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa".(Mendoza, 1988:7)

Siliceo (1990), señala que la capacitación también es vista como un proceso de educación permanente que permite transmitir conocimientos, modificar actitudes e incrementar habilidades de los trabajadores por medio de actividades de enseñanza-aprendizaje con la finalidad de desarrollar eficazmente la tarea de sus puestos, por lo cual es considerada como un beneficio para el trabajador y para el empresario.

Ramirez (1993), menciona que la capacitación aplicada a una empresa consiste en actividades planeadas de acuerdo con la realidad que se vive dentro de la misma para optimizar el trabajo del colaborador. Su concepto está basado en la necesidad de la empresa que permite mantener una forma potencial de actividad y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de habilidades, responde a una función educativa con perspectivas de presente y de futuro, por lo cual, la capacitación no debería resultar un gasto inútil como lo consideran algunos ejecutivos, por el contrario, constituye una inversión para el mayor desempeño de la empresa.

Retomando al autor anterior, la capacitación conlleva de manera intrínseca una escala de valores que prepara al trabajador para la vida, el trabajo y la proyección dentro de la empresa, por lo cual, significa una exigencia para el desarrollo humano, con el propósito de lograr una mejor adaptación del hombre a la sociedad en la que vive, una permanente transmisión de ideas y culturas, un aporte del capital humano y transformación de la sociedad.

William McGhee y Paul Thayle, citados por Chavira (1997), definen a la capacitación desde el punto de vista funcionalista, donde cumple la función de integrar al individuo con su empresa, desarrollando habilidades y destrezas que le permitan tener una visión más amplia de su trabajo.

Finalmente, se puede considerar a la capacitación laboral como la herramienta por medio de la cual se da una preparación constante y duradera a trabajadores de la empresa de todos los sectores. No existe una definición universal de capacitación, pero se puede observar que está orientada a incrementar los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del trabajador.

1.2 Objetivo de la capacitación.

Una vez identificada la capacitación como una solución a las carencias y necesidades del personal de una empresa o una institución es importante conocer cuáles son sus objetivos para lograr el buen funcionamiento de la misma.

Según Ramírez (1993), los objetivos de capacitación se deben adecuar de manera integral con la finalidad de que cubran problemáticas y necesidades del medio empresarial. Su planteamiento debe estar basado en la orientación y en el enfoque educativo de los resultados por alcanzar, de igual forma en los medios administrativos, pedagógicos y técnicos de acuerdo a la empresa o a la institución capacitadora.

Para Magaña (1994), el objetivo de la capacitación es lograr cambios conductuales en los miembros de la organización. Estos cambios se clasifican de la siguiente manera:

a) *Cambios en el manejo de información.* Este se brinda a las personas de alto nivel dentro de la empresa, administradores, ya que mediante éste toman mejores decisiones para la solución de problemas.

b) *Cambios en el manejo de objetos.* Mejorar el manejo de objetos para el personal operario y para los vendedores que manejan productos, en el personal administrativo el manejo de equipos.

c) *Cambios en las relaciones interpersonales.* Está dirigido a los miembros de la empresa para mejorar la calidad de vida en el trabajo y de esta forma crear verdaderos equipos de trabajo.

d) *Cambios en las actitudes propias, hacia la empresa y hacia los grupos de entorno.* Está encaminado a todas aquellas personas que muestran actitudes negativas hacia la empresa o que muestran indiferencia hacia los grupos de trabajo. Se pretende brindar una capacitación orientada hacia el cambio de actitudes que permita mejorar el clima y el ambiente de trabajo.

e) *Cambios en la planeación y control.* Dirigido a los administradores con el fin de mejorar sus actividades, estrategias y supervisiones.

Chavira (1997), menciona que la capacitación laboral está encaminada a mejorar en el trabajador las estrategias de servicio y ha actualizarlos de manera que sea costeable para él y la empresa en que labora.

En México la capacitación es obligación de los patrones, sin importar tamaño o condición económica. Todos tienen la misma obligación de presentar los programas y planes de capacitación y adiestramiento.

En consecuencia, la empresa tiene que adiestrar y capacitar a todo su personal como lo marca la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 3° que dice: "Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores". Al igual que en el artículo 7 que señala: "...El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad que se trate."

Para que el plan de desarrollo de capacitación sea eficaz, conveniente y adecuado debe responder a los objetivos de la misma, al igual que a las necesidades y requerimientos de la empresa, de esta forma se brindará una capacitación de calidad.

1.3 Dimensiones de la capacitación.

Pueden realizarse formas muy variadas de capacitación y estar sometida a diferentes esquemas de organización de acuerdo con las necesidades que el personal requiera al momento de capacitarse.

Según Mendoza (1998), la capacitación se realiza en diferentes dimensiones en base a la forma de organización de los participantes y los objetivos, para lo cual señala tres dimensiones:

Capacitación individual. Esta brinda un aprendizaje ajeno a las organizaciones, principalmente se maneja en los cursos de inducción para el personal de nuevo ingreso.

Por otra parte, Siliceo (1990), nombra a esta dimensión como entrenamiento o capacitación individual y dice que ésta intenta proporcionar en forma personal conocimientos, experiencias y habilidades para que desempeñe mejor su puesto de trabajo. Las formas más recomendables para su aplicación son mediante lectura, cursos, entrevistas, visitas y viajes.

Sin embargo, para Magaña (1994), esta capacitación se da cuando existe sólo una plaza vacante y la persona no cuenta con los conocimientos, actitudes y la experiencia para desempeñar el puesto.

Capacitación de equipo de trabajo. Generalmente las personas desempeñan su trabajo insertadas en diferentes grupos de trabajo humano, por lo cual, es necesario que reciban una capacitación que les permita conocerse, madurar como grupo, tomar decisiones y resolver conflictos.

De acuerdo con la definición de Magaña (1994), este tipo de capacitación se define cuando un determinado grupo de personas no tiene la capacidad, experiencia y las actitudes para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo o cuando se presenta un cambio que afecta a los integrantes.

Capacitación de relaciones entre equipos. El equipo a su vez es miembro de la organización y tiene que relacionarse con otros equipos. Por tanto, existe un desarrollo de actividad entre equipos, esto requiere de un entrenamiento y una práctica para que sea eficiente.

Por su parte, Mendoza, Magaña y Siliceo que muestran otras dimensiones de capacitación que consideran convenientes llevarse a cabo, como:

Capacitación interna. La cual se presenta cuando la empresa cuenta con las condiciones económicas, así como las instalaciones adecuadas y existe dentro de la organización el instructor. Se puede dar de manera individual o colectiva como necesidad de una inducción o cuando el sujeto no cuenta con los conocimientos y actitudes para desarrollar su puesto.

Capacitación externa. Se hace uso de ella cuando la institución no es autosuficiente y requiere la ayuda de otras instituciones educativas para satisfacer sus necesidades. Por tanto, envían a sus empleados a tomar cursos fuera. En México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues hay empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

Capacitación en aulas. Se imparte en un centro establecido a propósito y con instructores especializados.

Estos son algunos tipos de capacitación que se imparten dentro de las instituciones o empresas, por lo que se puede observar que se cuenta con diferentes formas de capacitación de acuerdo a las características y necesidades de la empresa y su personal con el fin de establecer una capacitación para el desarrollo integral del personal que labora en la misma.

1.4 Métodos de capacitación y desarrollo personal.

Con frecuencia cuando se habla de impartir una capacitación, lo primero que viene a la mente es un salón con un instructor al frente y personas sentadas en fila frente a él. Otra manera puede ser todos sentados alrededor del salón y el instructor en medio. Cabe mencionar que existen diferentes métodos de capacitación, tanto tradicionales como novedosos.

Ramírez (1993), clasifica a los métodos de capacitación de la siguiente manera:

Método Teórico-Práctico o Método de Aprender Haciendo. Al trabajador no se le presentan soluciones, se le presenta la problemática a tratar, se le orienta previamente dándole procedimientos para la solución del problema, la cual obtiene con su participación directa.

Método Dialéctico y Bidireccional. Se basa en la discusión, controversia y solución de problemas en grupos de trabajo.

Métodos Pluridimensionales. Se emplea la combinación de los métodos anteriores cuando la situación económica, social o de tipo laboral no permite que se trabaje con un sólo método.

También Reza (2000) menciona tres métodos principales para desarrollar un buen proceso de capacitación, los cuales se mencionan a continuación:

Método de Frecuencias. Basado en la Ley de Pareto, la cual menciona que el 20% de los problemas que tiene la empresa, provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados o viceversa.

Método Reactivo. Este modelo consiste fundamentalmente en atender las necesidades que surgen en las organizaciones sin un plan o programa establecido. Son espontáneas no tiene sentido en muchas ocasiones, pero sin embargo son atendidas de inmediato.

Método Comparativo. Establece las discrepancias que existen entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace, es decir, compara una situación con otra para definir las carencias que serán las necesidades a satisfacer.

Estos son algunos de los métodos que se utilizan dentro del desarrollo de la capacitación.

1.5 Organización de la función de capacitación.

Es natural que la función de capacitación, debido a su importancia dentro de las organizaciones, requiera efectuar un proceso administrativo que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control.

Siliceo (1990), presenta el modelo sistemático de organización de la función de capacitación, el cual se compone básicamente de dos sistemas: el sistema receptor de capacitación y el sistema productor, los cuales conllevan dos unidades de identificación o posesión y la solución de problema. Divide al modelo en cinco etapas:

1. Identificación del sistema receptor. Aquí la labor del departamento debe apoyarse en la forma existente de la organización y tomar en cuenta los aspectos como: el proceso de selección del personal, el inventario de recursos humanos, análisis de puesto, organización formal y las necesidades de desarrollo de la empresa.

2. *Necesidades y requerimientos de los integrantes.* En esta etapa se debe investigar cuáles son los requerimientos de materia educativa que los individuos sujetos a la capacitación deben poseer para realizar su tarea, con el grado de excelencia requerido. En ésta es necesario realizar una diferencia entre los que es y lo que debería ser la capacitación.

3. *Establecimiento de la misión del sistema.* El departamento de capacitación deberá presentar con toda claridad la problemática a tratar, considerando el objetivo general, la filosofía y los valores que influyen en las acciones a tomar.

4. *Establecimiento de metas.* Se darán a conocer las metas que el departamento de capacitación llevará a cabo para cumplir con su misión, las cuales deben ser cuantificables, realistas y adecuadas a la organización de la empresa.

5. *Establecimiento de programas.* Son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas, su elaboración se apoya en las diferentes formas de estructuración, se consideran tres variables en la elaboración de estos programas:

- ❖ Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
- ❖ Habilidades para la implementación.
- ❖ Recursos necesarios para su consecución.

Con base en éste modelo, el departamento de capacitación de acuerdo a la organización de sus recursos busca desarrollar en el sujeto que se capacita conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan mejorar sus condiciones de vida y trabajo y a su vez garanticen un empleo adecuado y óptimo de los recursos que ha asignado la organización.

1.6 La capacitación y la empresa.

La capacitación en la empresa es un tema de actualidad, por lo cual, cada día se plantean nuevos retos en relación con las actividades que se realizan en México a nivel empresa.

Siliceo (1990) brinda un panorama general de la capacitación y la empresa, menciona que muchos de los problemas que los empleados afrontan se deben a la falta de educación y al mal manejo de la misma. Por ello, toda empresa, como es natural, está sujeta a un sin número de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación, ya que la capacitación consiste en actividades planeadas y basadas en las necesidades reales de la empresa, también esta orientada al desarrollo de habilidades y actitudes del participante.

Siguiendo con el mismo autor, señala que el objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se puede considerar como el objetivo general de la misma y para que éste se desarrolle plenamente se

necesita la función de capacitación, la cual colabora aportando a la empresa personal capacitado que pueda desempeñar debidamente sus funciones de trabajo, habiendo descubierto previamente las necesidades de la empresa.

Los fines básicos de capacitación en la empresa son dos:

1. "Promover el desarrollo integral del personal, y así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto". (Siliceo,1990:22)

Por otra parte, Ramírez (1993), señala que la finalidad de la capacitación empresarial se limita a responder dos preguntas: el ¿por qué? y ¿para qué? se realizará.

¿Por qué? Este autor señala que la importancia de la acción capacitadora es colaborar con el desarrollo del elemento humano. ¿Para qué? Para que el individuo incremente su potencial cognoscitivo y de habilidades en provecho suyo y de la empresa.

No está de más mencionar que la empresa está en constante desarrollo, por lo cual debe contar con un sistema adecuado de capacitación y no verla como un gasto, al contrario es una inversión porque si su trabajador esta capacitado y alcanza al máximo su desarrollo será más productivo para la misma.

1.7 Ventajas que ofrece la capacitación.

Las ventajas que ofrece, sin duda alguna, son muy grandes y satisfactorias para el individuo y la empresa.

Ramirez (1993), hace referencia a algunas de las ventajas que presenta la capacitación en la empresa, indicando que:

- ❖ Permite efectuar cambios positivos en el quehacer personal y en el desarrollo de actividades.
- ❖ Incrementa y desarrolla la madurez mental y social del individuo con el propósito de hacerlo responsable en el trabajo.
- ❖ Desarrolla aptitudes mentales que facilitan la convivencia y el trabajo en equipo.
- ❖ Adquisición de conocimientos que permiten actuar eficazmente sobre la realidad del trabajo o de su empresa.

Chavira (1997), también menciona algunas de las ventajas ofrecidas por la capacitación.

- ❖ Promueve el desarrollo integral del personal y el desarrollo de la empresa.

- ❖ El trabajador puede lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño de su puesto.

- ❖ El sujeto capacitado obtiene una mayor motivación hacia su puesto, por medio de la superación y deseo de adquirir un mejor puesto y además se acerca más a su empresa llegándose incluso a identificar con ella.

- ❖ Actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.

- ❖ Prepara al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nuevo ingreso.

- ❖ Previene riesgos de trabajo y aumenta la productividad.

- ❖ Prepara al trabajador para la vida, para el trabajo y para su proyección dentro de la empresa.

- ❖ Brinda conocimientos específicos que satisfacen necesidades inmediatas.

Estas son algunas de las ventajas que ofrece la capacitación dentro de la empresa.

1.8 Vicios y virtudes de la capacitación.

Por medio de algunos conceptos se pueden observar algunos de los errores y aciertos que la capacitación ha tenido a lo largo de su desarrollo, no obstante para retroalimentar más en un sentido positivo la actividad capacitadora se darán a conocer aquellos aspectos positivos que se deben reafirmar cada vez más, y aquellos aspectos negativos que se deben evitar o corregir a fin de lograr los éxitos que plantea la filosofía de la educación.

Según Ramírez (1993), las virtudes que encierra el sistema de capacitación empresarial son las siguientes:

- ❖ El cambio.- La capacitación tiende a realizar cambios positivos en el personal, como el mejorar sus habilidades y conocimientos, es benéfica para la misma empresa ya que aumenta su productividad y la hace ver como una empresa eficaz y de calidad.
- ❖ Personalidad.- Enriquece la actuación y desempeño del trabajador llevándolo hacia el autodesarrollo y el autocontrol.
- ❖ Motivación.- Incrementa los sentimientos de superación, éxito y confianza en los trabajadores.

- ❖ **Concientización.-** Proporciona el sentido de responsabilidad consigo mismo, con la tarea y con la sociedad, mejorando la calidad de vida.
- ❖ **Integración.-** Logra una integración eficaz y una mejor colaboración laboral.
- ❖ **Clima laboral.-** Modifica el medio ambiente laboral, creando un clima de confianza y respeto entre los miembros.
- ❖ **Actualiza los sistemas administrativos.-** Crea en la administración una flexibilidad para que se adapte a los cambios.
- ❖ **Da calidad a los sistemas directivos.-** Brinda un conocimiento técnico y empresarial y la tendencia humanista del manejo del personal.
- ❖ **Desarrolla la creatividad y la innovación.-** Se incrementa la capacidad de razonamiento y pensamiento del personal.
- ❖ **Evita la dependencia ciega.-** A mayor capacitación se aceptan con mayor facilidad los métodos y normas de carácter racional para solucionar problemas y tomar decisiones.
- ❖ **Despierta el interés por la investigación.-** Existe una mayor necesidad de encontrar soluciones a las problemáticas presentadas.

- ❖ Superación del empresario.- Logran alcanzar los mejores resultados en su actividad.
- ❖ Niveles de calidad y productividad.
- ❖ Desarrollo de habilidades humanas, técnicas y administrativas.
- ❖ Elimina aquellos hábitos y costumbres que son nocivos para la salud de la empresa.
- ❖ Los centros de capacitación surgen por la necesidad de superación individual, grupal y empresarial.
- ❖ Brinda una cultura de excelencia al perfil productivo, humano y técnico, logrando equipos de excelencia.
- ❖ Brinda una visión realista y cultural de lo que sucede dentro y fuera de la empresa.
- ❖ Logra la conjugación de la educación y el sector productivo, con el fin de incrementar el conocimiento y tecnología propia.

- ❖ Permite transmitir conocimientos actuales de tecnología, facilitando su uso en la empresa productiva.
- ❖ Se modifica e incrementa la organización, aceptando el fenómeno del cambio.
- ❖ Se transforma el sector productivo y se adecua el desempeño de la mano de obra a la realidad del momento.
- ❖ La capacitación a través de los centros particulares es una salida de carácter social a la mano de obra desempleada.

Este mismo autor maneja los vicios que la capacitación presenta.

- ❖ El enfoque de muchos centros de capacitación es netamente comercial y muy pobre en filosofía educativa.
- ❖ Muchos capacitadores son mediocres, empíricos y llevan a cabo la actividad como una forma de hacer dinero.
- ❖ La dirección de capacitación está ubicada dentro de la línea de organización en vez de la función de asesoramiento.

- ❖ En la pequeña y mediana empresa la capacitación, es sinónimo de una obligación ante la ley y no como una necesidad del funcionamiento empresarial.
- ❖ Los encargados de la capacitación generalmente no reúnen el perfil que requiere el puesto.
- ❖ Pocas veces el responsable de capacitación ha sido preparado para tal función.
- ❖ No existe una filosofía y política de capacitación en las empresas.
- ❖ Los sistemas de capacitación que se imparten en las empresas son incompletos, ineficientes e inoperantes.
- ❖ El concepto de capacitación muchas veces se limita a imitaciones, moda o impartición de cursos.
- ❖ Muchos programas de capacitación se repiten año tras año.
- ❖ Existen expositores carentes del conocimiento que desean impartir.
- ❖ Existe poca preparación para los capacitadores internos en la empresa.

- ❖ Se le sigue considerando como una tarea rutinaria y repetitiva, al igual que un gasto innecesario.
- ❖ Los sistemas o programas de capacitación no obedecen un diagnóstico sistemático de la organización, por lo cual no son adecuados ni prácticos.
- ❖ Se le dan enfoques tradicionales.
- ❖ No existe un sistema adecuado de evaluación y si existe no es correcto.
- ❖ Se orienta a repetir normas, conceptos y conocimientos.
- ❖ Los métodos de capacitación caen de extremos negativos.
- ❖ En muchas empresas la capacitación es sinónimo de cursos a niveles inferiores.
- ❖ No existen planes de seguimiento de los cursos en la práctica.
- ❖ Existe el criterio de que la capacitación es solamente para el trabajador que va a ocupar un puesto superior.
- ❖ Existe un divorcio entre la planeación de los cursos y la capacitación.

- ❖ En capacitación se dice mucho pero se práctica poco.
- ❖ Existe poca involucración de funciones de alto nivel en la problemática de capacitación.
- ❖ La capacitación por si sola no logra el éxito de la empresa.

Se puede observar claramente que la capacitación posee muchos aspectos positivos, sin embargo, abundan más en ella los negativos, por lo cual es urgente y necesario realizar un cambio en la visión que las empresas tienen acerca de la capacitación para que a ésta se le brinde el verdadero sentido que debe seguir.

1.9 La capacitación en la actualidad.

La capacitación hoy en día es vista como una inversión obligada que va a traducirse con el tiempo en rentabilidad mayor para la empresa.

"La capacitación conlleva de manera intrínseca una escala de valores que se pueden resumir en un servicio al trabajador, factor de desarrollo humano, un complemento a la formación escolarizada, mejoramiento del ambiente laboral y la creación o afianzamiento de la imagen de la empresa". (Siliceo,1990: 34)

Un diagnóstico breve de la situación actual de la capacitación lleva a determinar sin lugar a dudas ciertos aspectos sobre los cuales se debe actuar:

Desvinculación entre la actividad productiva, el mercado de trabajo y la propia empresa.

Inexistencia de un plan de desarrollo de la capacitación que busca crear, adaptar o desarrollar tecnología propia.

La empresa carece de su propio sistema de capacitación.

Divorcio entre el concepto modernización, reconversión, productividad y capacitación.

Irracional manejo del concepto de capacitación por parte del responsable de la empresa.

Directrices poco cualitativas y que respondan a la realidad del fenómeno, por parte de las autoridades responsables, transformándose más bien en normas que deben cumplirse.

El concepto de capacitación se ha prostituido, cambiándose la esencia de su filosofía de mejorar el trabajo humano, por una simple actividad repetitiva de cursos divorciados de la realidad, por personal que solo busca ingresos.*
(Ramírez,1993:43-44)

Ramírez (1993) menciona que la empresa actual como unidad social y económica requiere un nuevo marco de la evolución tecnológica y personal altamente calificada, para lo cual es necesario revertir actitudes y rendimientos del trabajador, mediante una constante preparación y adaptación a los hechos que sucedan; dicha preparación solo se puede lograr si se crea una concientización sobre la importancia del saber más; así, es necesario desarrollar un sistema rector que facilite la implementación de la capacitación como elemento de prioridad en todos los niveles del sector productivo, estructurar un sistema de información actualizada con base de datos al alcance de todas las empresas, conocer la oferta y la demanda de la capacitación, planear y sistematizar programas de capacitación que respondan a la realidad del momento y elaborar un sistema de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, todo ello con la finalidad de alcanzar una mejor capacitación en la empresa actual.

Con base en todo lo anterior, se puede determinar que la capacitación en la actualidad necesita de una transformación, principalmente en la elaboración de los planes y programas, ya que estos son la base de su ejecución y deben estar realizados acorde a las necesidades reales de la empresa.

CAPITULO 2

LA EMPRESA

2.1 Concepto de Empresa.

No existe una definición exacta y específica sobre el concepto de empresa, más bien, ésta se ve de una manera general, ya que cada empresa se define de acuerdo con las funciones que realiza. En el presente trabajo se darán a conocer algunas definiciones que se han realizado acerca de la misma.

"La empresa es simplemente una concepción teórica, sin necesidad de una contraparte empírica, que reacciona ante las condiciones cambiantes como si fuera una marioneta". (Webb,1990:25)

Webb también la considera como una entidad imaginaria, reaccionante o introductoria, con un conocimiento preciso de oportunidades; la cual se encuentra dentro de un grupo interactuante pequeño, de igual forma la concibe como un típico sistema cooperativo y autoritario, como un sistema funcional de información que toma decisiones para realizar operaciones comerciales, es vista como una organización comercial con administración única.

"La empresa es cualquier identidad organizada que produce productos, bienes o servicios sean o no para la venta; sean o no para obtener beneficios". (Colunga, 1996: 80)

Según este autor, a la empresa la componen en primer lugar los conocimientos, las habilidades y las actitudes desarrolladas por las personas que trabajan en la organización, para producir, para mejorar y para innovar cierta clase de productos y de servicios y además la compone la tecnología la maquinaria y otros activos.

Fritz, citado por Webb (1990), considera al fenómeno de la empresa solamente como un eslabón teórico, con una conexión mental que ayuda a explicar como se pasa de la causa al efecto.

Por su parte, Ackoff (1990) menciona que la empresa moderna es el producto de la revolución industrial, la considera como una máquina, una organización y un organismo.

Desde su perspectiva, la empresa es una máquina porque su única función era servir a los trabajadores, un organismo donde sus propósitos era la supervivencia y el crecimiento y una organización porque sus funciones dependen tanto del sistema como de las personas que la integran.

"La empresa es un ente complejo y al hablar de ella se considera como denominador común de muchas realidades empresariales diferentes. Cada empresa es un verdadero mundo con sus objetivos, su estructura, sus departamentos, sus competidores y sus personas que son irrepetibles.

Cada empresa es definitiva y diferente y al hablar de ella en general se pierde en cierta medida el contacto con la realidad." (Elourdoy, 1993: 5)

Por lo cual, Elourdoy (1993) expresa que el concepto de empresa es el denominador común de muchas realidades industriales que están en competencia en diferentes sectores, diferentes zonas geográficas y formados por diferente personal, por ello muchas de las veces la empresa se estudia dividiéndola en diferentes funciones como, la producción, ventas y finanzas.

Por lo anterior, se considera que la empresa es definida desde diferentes puntos de vista que pueden ser puestos en común, ya que cada uno de ellos está realizado de acuerdo con las funciones y propósitos que la empresa va desempeñar, para su buen funcionamiento y su mayor productividad, por ello no se especifica una definición exacta de empresa, ya que cada una de ellas presenta diferentes realidades.

2.2 Objetivo de la empresa.

En una empresa cabe destacar cuáles son sus objetivos, ya que mediante el logro de los mismos se puede llegar a obtener un mayor rendimiento de la misma.

Se presenta la siguiente lista de objetivos sugerida por diferentes autores y recopilados por Fritz Machlup (citado por Webb, 1990:20):

- ❖ Monto y aumento de utilidades
- ❖ Relación entre utilidades e inversión
- ❖ Monto y aumento de Ventas
- ❖ Participación en el mercado
- ❖ Aumento del valor del mercado
- ❖ Aumento del valor del mercado de las condiciones comunes
- ❖ Utilidades retenidas y dividendos pagados
- ❖ Relación precio/utilidad de acciones
- ❖ Monto y aumento de las inversiones del capital
- ❖ Número de empleados, monto de salarios, gratificaciones y opciones de compra de acciones
- ❖ Cuentas de gastos y servicios personales incluyendo viáticos, una bella secretaria, chofer y seminarios en zonas turísticas
- ❖ Descanso, diversión, número y duración de los periodos de vacaciones.
- ❖ Gastos de educación y cuidados de salud
- ❖ Presupuestos de relaciones públicas, publicidad, investigación y desarrollo
- ❖ Iniciativa en materia de aumento de salarios y relaciones industriales.
- ❖ Contribución a las causas humanitarias y patrióticas
- ❖ Influencia en las decisiones del gobierno, la industria y la sociedad

Weeb considera que todos y cada uno de estos puntos son importantes, por lo cual, la empresa les debe dar énfasis de acuerdo a sus intereses, ya que el carácter de la empresa y su imagen pública dependen de este criterio, cabe señalar que todos los puntos se relacionan no son independientes unos de otros.

Este autor también considera otros tipos de objetivos para la empresa, los cuales pueden ser de suma importancia para la misma. Los objetivos a corto plazo que disminuyen ingresos y contribuyen a reducir las utilidades a corto plazo. El invertir en mejorar las condiciones del lugar donde se trabaja para crear una imagen positiva puede incrementar las utilidades a largo plazo.

Los economistas dan una importancia predominante al objetivo de las utilidades. Otras consideraciones que Weeb no menciona específicamente como objetivos pero que impiden la maximación de utilidades son las siguientes:

- ❖ La preferencia por una liquidez y seguridad.
- ❖ La filtración y distorsión de información.
- ❖ La oposición a los cambios.
- ❖ Los compromisos entre ejecutivos que tiene diferentes intereses.
- ❖ La influencia externa.

Estas consideraciones existen en mayor o menor grado y todas son importantes para guiar a la empresa hacia una mayor obtención de utilidades.

Menciona este autor que para guiar a la empresa hacia la utilización óptima de sus recursos sería necesario elaborar programas de capacitación, seminarios y reglas para la aplicación de sanciones o recompensas. Se puede agregar que en un mundo práctico no es posible tratar con muchos objetivos, por lo que se

necesitan menos objetivos o quizá uno solo, el hecho de concentrarse en demasiados objetivos lleva a la confusión y hace que se pierdan de vista los más importantes.

Los objetivos de una empresa son predominantes, ya que mediante el logro de los mismos la empresa puede llegar a alcanzar un mayor incremento en sus utilidades. Existen diferentes tipos de objetivos, pero todos se pueden relacionar y llegar a formular uno solo que vaya acorde a las funciones que desempeña la empresa.

2.3 La empresa como sistema.

La empresa puede ser estudiada como un sistema complejo, formado por la producción, las ventas y finanzas las cuales interactúan entre sí y con el exterior.

De acuerdo con la concepción de Elourdoy (1993), un sistema lo forman un conjunto de elementos en interacción donde uno nuevo puede ser considerado como otro sistema.

Por ello, al estudiar la empresa como sistema obliga a realizar una gran función de análisis, y síntesis para descubrir los aspectos más relevantes junto con sus relaciones y despreñar aquellos que resulten secundarios.

Es importante tener en cuenta dos afirmaciones realizadas por Ludwing y Gilbreath, (citadas por Elourdoy, 1993: 11).

"Las simplificaciones excesivas, progresivamente corregidas en el adelanto subsiguiente, representan el recurso más poderoso, sino es el único, hacia el dominio conceptual de la naturaleza. Si fuéramos capaces de construir un modelo completo, detallado y perfectamente representativo, no tendríamos un modelo sino una nueva creación de la realidad."

Según Elourdoy si se considera a la empresa como un sistema se pueden distinguir los siguientes elementos.

La frontera y el entorno.

La frontera es el límite de separación entre la empresa y el entorno, el entorno lo forma todo lo que está fuera de la empresa. La frontera muchas veces puede ser arbitraria.

Se presentan dos tipos de frontera una abierta y otra cerrada, la abierta permite que la empresa se relacione con su exterior, es decir con su entorno, la empresa que no presenta un interés en esta relación debe contar con una frontera más sólida, la cual requiere un mayor esfuerzo y energía para aislar a la empresa de las relaciones exteriores.

Las empresas por lo general son de sistemas abiertos, ya que interactúan con el exterior, productos, personas, esta interacción influye en la evolución de la empresa.

La misión.

La misión es la razón de ser de la empresa, los resultados que ésta desea obtener permanentemente. Se consideran dos metas principales en la misión de cualquier empresa:

*Beneficio continuado para lograr la supervivencia.

Ofrecer un producto que cubra la necesidad de la propiedad" (Elourdoy, 1993:13)

La retroalimentación es una función importante dentro de la empresa ya que se considera fundamental para lograr el aprendizaje y el cambio, sin embargo, esta puede ser negativa o positiva, es positiva cuando genera un cambio y aumenta la causa que produce las desviación, es negativa cuando se rehúsa al cambio y quiere que el sistema permanezca estable es lo que comúnmente pasa en las empresas. La demora es el tiempo que transcurre en la decisión y los resultados.

El proceso de negocio.

Son las actividades internas que convierten el recurso utilizado en resultados. Los recursos son los productos financieros, materiales y humanos, los cuales responden a una inversión para desarrollar la actividad de la empresa. Por otra parte los resultados corresponden a la comercialización del producto/servicio elaborado.

Esta es la forma como se estudia a la empresa como sistema, la distribución que tiene y la función que cada una de ellas presenta, como se puede ver una depende de la otra, interactúan entre si y no se trabajan aisladamente.

2.4 Estructura formal e informal.

Dentro de la empresa es necesario distinguir dos tipo de estructura:

"La estructura formal, corresponde a la distribución de funciones comunicada y establecida por la dirección entre diferentes unidades y personas que componen la empresa." (Elourdoy, 1993:106)

"La estructura informal, corresponde a las tareas y relaciones que se desarrollan y mantienen y no están definidas por la dirección de la empresa." (Elourdoy,1993:106)

Este autor menciona que el tipo de la estructura informal es necesaria para el buen funcionamiento de la empresa. Estudió que la mayoría de la empresas pequeñas funcionan bajo una estructura informal, donde existen las relaciones interpersonales, no se sigue un organigrama, ya que las funciones de los puestos no están bien definidas, aunque esto no quita que los miembros de la misma ya conozcan quién manda.

Retomando a Elourdoy, menciona que algunas empresas consideran necesario establecer estructuras formales que se definen utilizando organigramas, descripción de funciones y objetivos. el Organigrama es considerado como un instrumento eficaz para definir, precisar y organizar la estructura formal, es un gráfico donde se presentan las funciones entre los diferentes puestos de trabajo.

Según este autor, el diseño de una estructura formal no es fácil de realizar, se debe partir de una estrategia, analizar las ventajas e inconvenientes que se puedan presentar, ya que no sólo se distribuyen las funciones y responsabilidades, sino también se establece el grado y tipo de relación formal que ha de seguirse entre personas y unidades.

Las estructuras formales se clasifican de acuerdo con el tipo de responsabilidad y funciones que se van a desempeñar dentro de los puestos sugeridos por la empresa y de acuerdo a las condiciones territoriales donde se van a ejecutar las mismas.

2.5 Responsabilidad social de la empresa.

Toda empresa tiene una responsabilidad social, no sólo en la distribución de la riqueza, sino también hacerla en forma equitativa, lo que implica la eliminación de la pobreza.

En la declaración del Comité de Desarrollo Económico en 1971 citado en Webb (1990), menciona que la empresa tiene la función y el propósito de satisfacer constructivamente las necesidades de la sociedad o satisfacción de la misma.

Webb (1990), señala que las riquezas generadas por las empresas han sido compartidas entre accionistas, empleados, consumidores y han servido para sostener al gobierno, mediante el pago de impuestos, a las instituciones culturales, religiosas y caritativas por medio de donativos.

El Comité de Desarrollo Económico basado en la investigación política, hace énfasis en la eliminación de la pobreza, buena atención a la salud, oportunidades iguales para todos no importando condición económica, cultural o social, educación y capacitación para una participación productiva, mayores oportunidades profesionales comunidades aptas para vivir, todo esto con la finalidad de evitar el mayor deterioro del medio ambiente y de la vida de la comunidad.

Según Webb, las empresas pueden apoyar indirectamente a la sociedad, contribuyendo con fondos para la educación, ya que se considera que la empresa tiene el deber de apoyar a la educación superior para capacitar personal que en un futuro puede llegar ser parte de los miembros de la misma.

El interés de las empresas en este sentido puede resolver problemas sociales, porque las personas que disponen de un buen ambiente, educación y oportunidades, pueden ser mejores empleados y clientes o vecinos. Además de ampliar mercados y mejorar la fuerza de trabajo, los esfuerzos dedicados a resolver los problemas sociales ayudan a reducir el crimen, la enfermedad o el desperdicio del potencial humano.

Webb resalta diferentes puntos de vista de algunos autores referentes a la responsabilidad social de la empresa.

C. Walton menciona que una función socialmente responsable de la administración consiste en pagar dividendos en vez de regalar dinero a los accionistas.

Otro aspecto que maneja es que ve a la empresa como una gran familia, por lo que se debe de dar al trabajador derechos y prioridad en la toma de decisiones, las obligaciones se acumulan en beneficio de los trabajadores y la comunidad, colocando los valores sociales por encima de los económicos.

Según este autor, el modelo de la inversión de la empresa debe justificar su relación con los problemas sociales, haciendo una comparación de costos y beneficios. La empresa es vista como un buen ciudadano, que debe prestar servicios a la comunidad voluntariamente. Por lo cual debe patrocinar proyectos culturales y cívicos benéficos para la sociedad.

Baumol, sostiene desde el punto de vista político que la búsqueda voluntaria y directa de objetivos sociales por las empresas puede ser una amenaza para la democracia efectiva y desde el punto de vista económico que tales actos pueden afectar a la eficiencia productiva de las empresas. Considera que las empresas en lo individual no deben tratar de lograr objetivos sociales ni usar su fuerza para interferir en la vida de las personas.

La responsabilidad social que las empresas presentan es un tema de controversia, mientras para algunos ésta debe combatir la pobreza y luchar por el beneficio de la sociedad, otros la consideran como un obstáculo para el buen desarrollo de la misma, ya que se cree que no debe participar tan directamente en el logro de los objetivos sociales, sin embargo, cabe mencionar que la participación de la empresa dentro de la sociedad se hace necesaria, porque mediante donativos se pueden mantener instituciones de asistencia social y educativa para los miembros de la sociedad, por lo que es importante que se conscientice cada vez más de la importante labor que la empresa representa dentro de la sociedad.

2.6 Concepto cambiante de la empresa.

La empresa a lo largo de la historia ha sufrido una serie de transformaciones dentro de su estructura, se le ha concebido desde diferentes perspectivas de acuerdo al propósito y función que esta desempeña.

Según Ackoff (1990), la empresa se considera desde tres perspectivas según su evolución, las cuales se mencionan a continuación.

2.6.1 La empresa como máquina.

Las organizaciones eran consideradas como máquinas, ya que su función era servir a los creadores, proporcionándoles un beneficio de su inversión en dinero y tiempo. Una de sus principales funciones era producir utilidades.

Por lo cual, los empleados eran tratados como máquinas que se podían reemplazar o partes de maquinas aunque se sabía que eran seres humanos.

Para Ackoff la concepción de la empresa como maquina solo se mantuvo mientras prevalecieron las siguientes condiciones:

- ❖ El propietario podía ejercer un poder ilimitado sobre sus empleados, como creyera más conveniente.

- ❖ El despido sobre los empleados era una amenaza real y continua.
- ❖ Las habilidades que debían tener los trabajadores eran escasas, por lo cual se podían reemplazar fácilmente.
- ❖ Los niveles de educación y las aspiraciones de los trabajadores ordinarios eran relativamente modestas.

A principios del siglo veinte los cimientos de la empresa concebida como máquina fueron desapareciendo en primer lugar muchas compañías privadas pasaron a ser públicas, se convirtieron en sociedades anónimas. En segundo lugar surge una administración desempeñada por personas ajenas a los propietarios, crece el sindicalismo. En tercer lugar se requerían obreros mas especializados y finalmente el aumento de la educación obligatoria prohibió a las fábricas tener a niños trabajando, por lo cual la educación y las aspiraciones de los que laboran aumentaron.

2.6.2 *La empresa como organismo.*

Continuando con este autor, la empresa es vista como un organismo, ya que se le atribuyen vida y propósitos propios. Sus principales propósitos eran la supervivencia y el crecimiento.

Las empresas se empiezan a preocupar más por salud y seguridad. En el trabajo se empezaron a hacer negociaciones entre sindicatos y administradores. Este cambio signífico grandes exigencias de los trabajadores y gerentes. Se

realizó un gran aumento del contenido técnico de los trabajos, por lo que la capacitación se convirtió en una parte esencial.

Los empleados más capacitados no servían ciegamente a una organización, ya que se les empezó a considerar como profesionales, por lo cual sus intereses empezaron a incrementarse. Por ello las empresas se empezaron a interesar en jóvenes. Ya que consideraban que estos no estaban viciados por la ética de la lealtad.

2.6.3 *La empresa como organización.*

Para Ackoff una organización es un sistema con un propósito el cual parte de uno o mas sistemas, en el cual algunas de sus partes tiene sus propios propósitos. Por ello se dice que el buen funcionamiento de la empresa depende tanto de las personas que lo integran como de los sistemas de los que es parte. Dentro de esta concepción la administración tiene tres tipos principales e interdependientes. Hacia los propósitos del sistema que administra (control), hacia los propósitos de las personas que forman parte de lo administrado (humanización), y hacia los propósitos de los sistemas que los abarca (ambientalización).

El modo en que se conceptúa a una empresa influye en la manera en que se contemplan y describen sus actividades. Por lo que conceptuar a la empresa como una organización es verla como la ven sus participantes. Por ello uno de los

objetivos principales de la empresa como organización es no servir a un solo grupo de interesados excluyendo a los demás. Debe servir a todos ellos, aumentando su capacidad para alcanzar sus objetivos más eficaz y eficientemente.

2.7 Desarrollo y competencia.

Dentro de la empresa se considera al crecimiento como uno de los principales objetivos después de la supervivencia.

Según Singer, citado por Ackoff (1990), destaca que la capacidad ilimitada para satisfacer los deseos es un ideal necesario para todas las personas, no importa lo que deseen deben tener la capacidad para obtenerlo. Por lo cual se dice que el deseo de competencia acompaña a cualquier deseo. Desarrollarse es avanzar hacia la meta ideal.

Continuando con este autor, los grupos sociales, incluyendo la empresa, deben desarrollarse hasta donde sus componentes lo deseen, con el propósito de incrementar el desarrollo de todos sus participantes. Se dice que la empresa es un medio laboral para sus empleados, pero no para todos sus participantes. Por ello la empresa tiene la labor de facilitar el desarrollo de sus empleados.

Algunos objetivos para el desarrollo del hombre identificados por filósofos antiguos son citados por este autor, la verdad, la abundancia, el bien y la belleza.

La búsqueda de la verdad es una búsqueda científica y tecnológica de la sociedad, alienta y facilita la producción del conocimiento y comprensión de los individuos para desarrollar y seleccionar los medio mas eficientes. La empresa puede contribuir a esta función a través de sus propias actividades de investigación y desarrollo, puede incrementar los conocimientos y comprensión de los que disponen sus miembros y la sociedad.

La búsqueda de la abundancia es la función económica de la sociedad, alienta y facilita la provisión de los recursos físicos y mentales que los individuos requieren para alcanzar sus fines.

Esto implica la distribución de los recursos darlos a conocer y ponerlos a disposición de la sociedad. La búsqueda del bien dirigida a eliminar conflictos entre los objetivos del individuo mismo. La búsqueda de la belleza, es la función estética de la sociedad, existe un interés por la estética ya que uno de los problemas más críticos por lo cual existe la falta del progreso es la degradación de la calidad de la vida.

El desarrollo y la competencia dentro de una empresa son de suma importancia ya que mediante el deseo de competencia el miembro de la empresa adquiere una mayor motivación para su desarrollo de manera personal y profesional.

CAPITULO 3

PLANEACION DIDACTICA

3.1 Concepto de didáctica.

El uso de la didáctica en cualquier proyecto que se lleva a la práctica es imprescindible, debido a que ésta brinda los elementos y herramientas necesarias y adecuadas para llevar a cabo dicha actividad.

La didáctica es definida desde la perspectiva educacional, ya que en general a la teoría de la enseñanza se le considera didáctica, por lo cual, a continuación se darán a conocer algunas definiciones acerca de la misma.

Según Tomachewiski (1966), la didáctica tiene que resolver diferentes problemas teóricos, por ello, primero se tienen que definir los fines y objetivos de la enseñanza, realizar una descripción del proceso de enseñanza en su forma general y descubrir las leyes de éste, conocer los principios generales del aprendizaje, debe fijar el contenido de la clase con la finalidad de que el individuo asimile y desarrolle actividades prácticas, de igual manera debe organizar los principios fundamentales de la clase, se dice que la didáctica debe informar a los maestros sobre los métodos que son utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la forma por la cual se pueden alcanzar los objetivos planteados.

Este autor menciona que la didáctica se preocupa por los problemas de la enseñanza, sólo si estos afectan de alguna manera a todas las asignaturas del programa.

Para Nérici (1984), la didáctica significa el arte de enseñar. Como arte, la didáctica dependía de la habilidad para enseñar y de la intuición que tuviera el maestro, se decía que había poco que aprender para enseñar, posteriormente agregó que la didáctica además de ser un arte, es una ciencia.

También considera a la didáctica desde dos perspectivas, una amplia y una pedagógica. Desde el sentido amplio, la didáctica se preocupa por los procedimientos que llevan al individuo a aprender algo o cambiar una conducta sin tomar en cuenta el sentido socio-moral del aprendizaje. Sin embargo, el sentido pedagógico se compromete con el sentido socio-moral del aprendizaje cuya finalidad es formar ciudadanos responsables, conscientes y eficientes.

"La didáctica es el estudio del conjunto de recursos técnicos que tienen por finalidad dirigir el aprendizaje del alumno, con el objeto de llevarlo a alcanzar un estado de madurez que le permita encarar la realidad, de manera conciente, eficiente y responsable". (Nérici,1984:57)

Para Nérici la didáctica se interesa en cómo enseñar o cómo orientar el aprendizaje, esto en el sentido educativo de la palabra.

Para Morán (1993), la didáctica en general está destinada al estudio de todos los principios y técnicas válidos para la enseñanza de cualquier materia o disciplina. Estudia el problema de la enseñanza de un modo general, sin descender a minucias específicas que varían de una disciplina a otra. Procura ver la enseñanza como un todo, estudiándola en sus condiciones más generales, a fin de indicar procedimientos aplicables en todas las disciplinas y que den mayor eficacia a lo que se enseña.

Se puede definir también a la didáctica como "una disciplina pedagógica de carácter práctico y normativo que tiene por objeto específico la técnica de la enseñanza; es decir, de incentivar y orientar eficazmente a los alumnos en su aprendizaje". (Alves, 1990:24)

Por todo lo anterior, a la didáctica de la educación se le puede definir como la técnica de la enseñanza para orientar y motivar de manera eficaz a los alumnos en su aprendizaje. También está relacionada con el contenido; como un conjunto de principios, normas, recursos y procedimientos que el profesor debe aplicar, y que deben estar relacionados con los programas educativos sin perder los objetivos que se persiguen.

3.2 Educación y Didáctica.

La escuela es una exigencia de la vida social, ya que la familia por falta de tiempo y de preparación no puede habilitar a sus hijos para que se integren satisfactoriamente a la sociedad.

Nérci (1984), menciona que la escuela está destinada a ayudar a la labor de la familia, es decir, a integrar profesional, cultural y socialmente al individuo dentro de su contexto, por ello, la escuela instruye mediante la transmisión de conocimientos y técnicas que permitan el desarrollo individual, pero no sólo se queda en la instrucción, la escuela también educa, porque educar es dar sentido de responsabilidad a los actos individuales.

También menciona que educar es convencer al educando de su capacidad para realizar algo nuevo y útil, tanto para él como para sus semejantes.

Por lo cual, hace referencia al concepto de didáctica considerándola como la orientación del aprendizaje, que dirige el buen desarrollo de la enseñanza, marca el camino para hacer de la escuela una iniciadora de libertad y responsabilidad. Todo ello conduce a la realización plena, acompañada de comprensión, seguridad y estímulo en el individuo.

Para Reza (2000), la educación abarca toda la actividad humana, ya que es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, por medio del cual un individuo o grupo de ellos van adquiriendo un repertorio de comportamientos que le ayudan a su supervivencia

Por todo lo anterior, se dice que la didáctica esta destinada a dirigir el aprendizaje individual con la finalidad de formar buenos ciudadanos.

3.3 Áreas del aprendizaje

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano por lo cual Reza (2000) define tres áreas específicas del aprendizaje:

Cognoscitiva: Comprende todos los procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, abarca el análisis y el perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Afectiva: Comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones que generan tendencias a actuar de determinada manera, abarca el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la sensibilidad estética.

Psicomotriz: Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, abarca la coordinación y el equilibrio de los movimientos.

3.4 Elementos didácticos.

Según Nérici (1984), para el estudio de la didáctica se deben considerar seis elementos básicos en su campo de actividades: el alumno; el profesor; los objetivos; los contenidos; los métodos y técnicas de enseñanza, y el medio geográfico, económico, cultural y social.

3.4.1 El alumno.

Es el que aprende, por quién y para quién existe la escuela. Ésta debe adaptarse a él, aunque en la realidad debe existir una adaptación recíproca que se oriente hacia la identificación entre el alumno y la escuela.

Por otra parte, Alves (1990), presenta al alumno no sólo como el que aprende, sino como un ser evolutivo el cual tiene capacidades y limitaciones.

3.4.2 El profesor.

Es orientador del aprendizaje, ya que debe ser fuente de estímulos, los cuales lleven al alumno a cumplir el proceso de aprendizaje, que haga trabajar a los alumnos de acuerdo a sus posibilidades. Es un medio indispensable para la formación de la personalidad del educando.

3.4.3 Los objetivos.

Son toda acción didáctica. Por lo cual, la escuela debe tomar en cuenta la conducción del alumno hacia determinadas metas para modificar su comportamiento y adquirir conocimientos.

Para Alves (1990), los objetivos deben ser alcanzados por el trabajo armónico de maestros y alumnos en líneas de educación y aprendizaje, son la razón de ser y las metas necesarias para toda labor escolar.

3.4.4 Los contenidos.

Según Alves (1990), los contenidos incorporan y sistematizan los valores culturales. Son los medios necesarios para la formación de las generaciones nuevas, con el fin de integrarlas a la cultura y a la vida social.

Para Nérici (1984), el contenido es igual a las materias de la enseñanza mediante la cual, se logran alcanzar los objetivos de la escuela y deben someterse a dos selecciones.

En la primera selección se trata de saber cuáles son las materias más apropiadas según los objetivos de la escuela. En ésta es importante el papel que juegan la psicología y la sociología, ya que involucran la atención de los intereses del educando.

En la segunda selección se organizan los programas de las materias. Es preciso saber cuáles son los temas o actividades que deben señalarse dentro de cada materia en base a su valor funcional o formativo.

Siguiendo la línea de este autor, la materia o contenido puede sufrir otra selección por parte del profesor de acuerdo a las realidades educacionales de cada escuela.

3.4.5 Los métodos y técnicas de enseñanza.

Alves (1990), define a los métodos y técnicas de enseñanza como una integración de todos los recursos materiales y personales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos con más rapidez y eficacia.

Mientras que para Nérici (1984), los métodos y técnicas son esenciales para la enseñanza y deben estar lo más próximo posible al aprendizaje del alumno, ya que proporcionan la actividad de los educandos, y pretenden orientar al alumno a que participe en clase.

3.4.6 El medio geográfico, económico, cultural y social.

Para Nérici (1984), el medio geográfico, económico, cultural y social son indispensables para que la acción didáctica se lleve a cabo en forma adecuada y eficiente, ya que se debe conocer el medio donde funciona la escuela, para poder orientar las verdaderas exigencias económicas, culturales y sociales que ésta

necesite, el educando debe tomar conciencia de la realidad ambiental que le rodea y en la cual debe participar.

Por otra parte Alves (1990), menciona que todos los elementos anteriores son características de la meta de integración de la didáctica moderna.

Estos elementos son de vital importancia para la didáctica, ya que para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje se deben tomar en cuenta todos y cada uno de ellos.

3.5 División didáctica.

Comenio, citado por Nérci (1984), divide a la didáctica en mimética, sistemática y metódica, las cuales se definen a continuación:

a) **Mimética.**- Se refiere al alumno que es quien aprende, ya que es preciso saber quién aprende a fin de lograr la educación, debido a que no se puede enseñar todo a todos, para que la enseñanza sea eficiente es importante conocer la madurez, posibilidades, intereses, capacidad intelectual y aptitudes de quien aprende. Por todo esto, es necesario que el profesor conozca en toda la amplitud a quien va a orientar en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

b) Sistemática.- Esta abarca los objetivos y materias de enseñanza, hace referencia a las metas a alcanzar y a cómo se van a lograr esas metas, es decir, por medio de qué contenido se van a lograr realizar los objetivos propuestos en un principio.

c) Metódica.- Esta habla de la ejecución del trabajo didáctico, la forma como se va a llevar a cabo el proceso.

Por otra parte, Nérci menciona que la didáctica puede ser general y particular.

1. La didáctica particular.- Está destinada al estudio de todos los principios y técnicas de cualquier disciplina, procura ver a la enseñanza como un todo, para ser válida debe estar vinculada a la realidad y a los objetivos que se procuran concretar en el educando. Esta didáctica abarca la planeación, la ejecución y la evaluación.

2. La didáctica especial.- Es una forma más particular en relación al nivel de enseñanza, se relaciona con cada disciplina en particular, aplica los principios de la didáctica general a una sola disciplina.

La didáctica hace uso de todas y cada una de sus divisiones, en la planeación, aplicación y evaluación de todos sus planes y programas.

3.6 Momentos didácticos.

3.6.1 Planeación.

La planeación es una previsión de lo que se tiene que hacer, es necesaria por razones de responsabilidad moral, económica, laboral y eficacia, se planea porque el profesor necesita saber qué, a quién, por qué y cómo enseñar.

Mattos (1990), considera que la planeación es la primera etapa obligatoria de toda labor docente, pues es esencial para una buena técnica de enseñanza, también es un recurso para el control de la misma, esta enfocada hacia los planes de trabajo adaptados a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Según Moran (1993), toda planeación requiere de los siguientes elementos.

A) Elaboración de programas.- Los programas de estudio son considerados como eslabones fundamentales que constituyen el plan de estudios del que forman parte, así mismo son propuestas de aprendizaje mínimos que el estudiante debe alcanzar en un determinado tiempo, son herramientas básicas de trabajo, cuyo carácter es indicativo, flexible y dinámico. Se deben adaptar a las condiciones particulares de los grupos; presentaran características teóricas y técnicas distintas, según se inscriban en modelos curriculares por asignaturas o lineales, o por áreas de conocimiento.

Palencia, citado en Morán (1993), apunta que los maestros tienen la obligación de elaborar su programa personal, partiendo de la interpretación de los lineamientos generales.

B) Objetivos.- Los objetivos de aprendizaje "se definen como enunciados técnicos que constituyen puntos de llegada de todo esfuerzo intencional, orientan las acciones que procuran su logro y determinan predictivamente la medida de dicho esfuerzo". (Morán, 1993:196).

Autores como Ausubel y Bruner coinciden en que es necesario el uso de objetivos en la tarea didáctica, pero que éstos se deben formular de manera general y no específica. Bruner considera que es necesario establecer objetivos para la enseñanza, ya que orienta al profesor y al alumno en el desarrollo de su trabajo.

Los objetivos determinan la finalidad del acto educativo y explican en forma clara los aprendizajes que se pretenden promover en un curso, deben expresarse con claridad para lograr los aprendizajes deseados, así mismo, formularlos de tal manera que incorporen e integren el objeto de conocimiento o fenómeno de la realidad que se pretende estudiar.

C) *Aprendizaje.*- Azucena Rodríguez concibe al aprendizaje como un proceso dialéctico, es decir, el movimiento que recorre un sujeto al aprender no es lineal, sino que implica crisis, paralizaciones, retrocesos y resistencias al cambio.

El acto de aprender es una interacción y modificación del sujeto y el objeto, por lo cual el aprendizaje es un proceso inacabado y en construcción.

D) *Selección del contenido.*- El contenido y el método pueden ser fijados en función de los diferentes ordenes de finalidad a los cuales la educación misma debe responder, ya que detrás de los problemas de selección de contenido están los problemas del conocimiento y de la ideología. El problema de los contenidos es un renglón fundamental en la tarea docente, su tratamiento sufre silencios, vacíos y olvidos frecuentes. Los contenidos son la base de los planes y programas de estudio. El contenido de un programa no puede presentarse como algo terminado y comprobado, toda información está siempre sujeta a cambios y al enriquecimiento continuo.

En el proceso de enseñanza – aprendizaje, es fundamental presentar los contenidos, lo menos fragmentados posible y promover aprendizajes que impliquen operaciones superiores de pensamiento, como son el análisis y la síntesis, así como las capacidades críticas y creativas.

Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje se siguen tres momentos especiales en el desarrollo de toda actividad educativa, los cuales se mencionan a continuación.

1. *Actividades de apertura*, abordan una percepción global del tema o problemática a investigar y de esta forma vincula experiencias del estudiante con los aprendizajes nuevos.
2. *Actividades de desarrollo*, se orientan a la búsqueda de información en torno al tema o problema planteado, hacer un análisis amplio y profundo, llegar a concretar síntesis parciales a través de la comparación, generalización de la información, es la elaboración de un nuevo conocimiento.
3. *Actividades de culminación*, están encaminadas a reconstruir el problema o el tema con una nueva síntesis, no como final, sino como el principio del nuevo conocimiento.

Por todo ello se considera que el plan de acción es el instrumento más eficaz para el éxito de una empresa.

3.6.2 Ejecución.

Para Nérici (1984), la ejecución es la práctica de la enseñanza a través de las clases, trabajos, actividades dentro y fuera del aula, es la materialización de la planeación. Resulta como tarea importante la orientación o incentivo, sin estos la ejecución no daría resultado eficientes.

Para este autor la ejecución consta de varios elementos a seguir:

a) *Motivación.*- Consiste en predisponer al educando a las tareas educacionales, es decir, interesa al educando en la realización de las actividades.

b) *Estudio propiamente dicho.*- En este se aborda el tema o la unidad de acuerdo con el método o técnica a utilizar de tal modo que facilite la comprensión como un conjunto coherente y participativo.

c) *La aplicación.*- Suele ser directa cuando el educando utiliza sus conocimientos en situaciones muy próximas, es indirecta cuando los conocimientos se aplican en situaciones distintas a las estudiadas.

De acuerdo con la didáctica existen funciones específicas a realizar del coordinador y del participante las cuales están encaminadas a sus actividades dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Papel del coordinador.- El docente no se visualiza como un técnico responsable únicamente de la eficaz aplicación de procedimientos encaminados a desarrollar un rendimiento académico, desarrolla una auténtica actividad científica, apoyada en la investigación, el espíritu crítico y la autocrítica.

El profesor deja de ser el mediador entre el conocimiento y el grupo, para convertirse en un promotor del aprendizaje a través de una relación más cooperativa.

Papel del participante.- El alumno debe realizar investigaciones permanentes, momentos de análisis y síntesis de reflexión y de discusión, conocimiento del plan y el programa de estudios conforme al cual realizan su práctica. Deben de generar actitudes para seguir aprendiendo y realizar un trabajo individual alternado con el de pequeños grupos y sesiones plenarios.

3.6.3 La evaluación.

La evaluación comprende una clarificación de los aprendizajes que presentan un buen desempeño en un campo particular, el desarrollo y empleo de obtener diversas maneras de aprendizaje, los medios apropiados para sintetizar e interpretar, el empleo de la información obtenida acerca del progreso de los estudiantes para ir mejorando el plan de estudios y de enseñanza. La evaluación puede orientar, vigilar y mejorar la práctica pedagógica.

Nérci (1984), considera a la evaluación como la parte inicial, intermedia y final de la ejecución, cuya finalidad es comprobar la marcha del aprendizaje, para evitar la acumulación de deficiencias que se hacen comunes en los estudios.

Este autor distingue tres partes fundamentales en la evaluación:

a) *Evaluación de requisitos previos o inicial*.- La cual se realiza antes de iniciar el estudio de un tema, para saber de donde se debe partir y si el alumno esta apto para dicho aprendizaje, tomando en cuenta las condiciones de madurez o preparación del educando.

b) *Evaluación continua*.- Esta se lleva a cabo durante el desarrollo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje con la finalidad de ir comprobando los aprendizajes obtenidos.

c) *Evaluación propiamente dicha o sumativa*.- Es la que se realiza al terminar un tema antes e iniciar uno diferente.

Para Aguirre (1986), la evaluación se utiliza para verificar y retroalimentar de manera permanente los aprendizajes, con ella se detectan aciertos y deficiencias, para reafirmar los primeros y corregir los últimos.

La evaluación, vista como un interjuego entre una evaluación individual y una grupal, es un proceso que permite reflexionar al participante de un curso sobre su propio proceso de aprender, a la vez que permite confrontar este proceso, con el proceso seguido por los demás miembros del grupo y la manera como el grupo percibió su propio proceso. La evaluación, entonces, apunta a analizar o estudiar el proceso de aprendizaje en su totalidad.

De todo lo anterior, es necesario seleccionar y organizar actividades de aprendizaje, con procedimientos y recursos, que conduzcan de manera funcional y real a los objetivos propuestos.

3.7 Planeación.

3.7.1. Plan de curso.

Mattos (1990), menciona que el plan anual o de curso abarca todo el trabajo previsto para el año escolar o el periodo del curso, consiste en distribuir, organizar y cronometrar los temas de tal manera que se puedan abarcar la mayoría y los más importantes planteados en el programa.

Normalmente es elaborado por el profesor antes de iniciar las sesiones, tomando en cuenta las fechas que se trabaja y dejando de lado los días festivos.

Según este autor el plan de curso debe contener las siguientes partes:

- a) Título o encabezamiento de la asignatura, nombre de la institución o grupo.
- b) Los objetivos especiales que se desean alcanzar en el curso, los cuales deben ser pocos pero sustanciales, deben ser enunciados en forma clara y precisa.
- c) La distribución cronológica de las clases, se realiza para indicar los días en que realmente se darán las sesiones, desechando fechas donde no se labora.
- d) En la división de la asignatura en unidades, se deben eliminar temas sin importancia y retener lo que realmente es funcional para la vida y estudios posteriores. Las unidades deben abarcar todo el programa, se pueden dividir en temas y organizarlas en base al calendario, se organizan de acuerdo a su importancia, extensión cantidad de contenido y su grado de dificultad.
- e) Los medios auxiliares que aquí se señalan es todo el material con el cual se va a trabajar para el buen manejo de las unidades didácticas.
- f) En el esbozo del método que se va aplicar para señalar las unidades, se darán a conocer los procedimientos didácticos o técnicas que se utilizarán para el desarrollo de las mismas.
- g) En la relación de actividades de los alumnos, se expondrán las actividades que se realicen en clase y fuera de ella.

Al reverso del plan anual se dejará un espacio para que el profesor realice las observaciones que crea más convenientes.

Nérci (1984), menciona que el plan de curso por lo general es de un semestre o un año, considera tres momentos fundamentales en el plan de curso:

1. *Momento vertical*. - Es donde se señalan las unidades y la duración de las mismas, de acuerdo a su importancia, muestra de un modo general la manera de realizar los trabajos en base a la asignatura y sus temas de estudio.

2. *Momento horizontal*. - Aquí se menciona la profundidad y extensión de las unidades, ya que se conoce el número de clases aplicadas a cada unidad.

3. *Momento de la coordinación*. - Todas las asignaturas llevan un trabajo de aproximación, este trabajo se realiza con disciplinas a fines.

3.7.2 *Plan de unidad.*

Mattos (1990), considera que este plan es específico de cada unidad didáctica, excepto la primera que se prepara antes de ejecutar las clases, se dice que una de las características fundamentales de la planeación es su objetividad y su realismo, por ello, se aborda que un plan de unidad elaborado con mucha anticipación puede ser poco funcional, ya que no sabrá cual es el grado de preparación o deficiencia que los alumnos reflejaran al momento de su ejecución.

Este autor recomienda al profesor planear una unidad cada vez en el momento oportuno, sin atrasos pero también si anticipación exagerada. Cada unidad constituye por su propia naturaleza, un curso en miniatura sobre el área o sector de la materia que la unidad enfoca.

Por lo tanto el planeamiento específico de cada una de las unidades constará de las siguientes partes:

- a) *Encabezamiento*. - Especificando el título y el curso de la unidad que se trate.
- b) *Objetivos particulares*. - Representan metas más limitadas que los objetivos planteados en el plan de curso, estas metas deben ser alcanzadas por los alumnos dentro del ámbito de cada unidad didáctica en un plazo fijo.
- c) *Contenido esquemático de los temas*. - Realizando divisiones y subdivisiones importante referente a las causas, relaciones, efectos o aplicaciones de los temas. Con la finalidad de que exista una mayor comprensión de los temas a tratar
- d) *Relación de los medios auxiliares*. Los recursos o materiales que el profesor pretende emplear para el desarrollo de la unidad como son: libros de texto, mapas, películas, aparatos, discos entre otros.
- e) *Actividades docentes*. - Aquí se especifican los procedimientos y técnicas que el profesor va a emplear en cada una de las partes de la unidad. Las

explicaciones no deberán ocupar más del 25 ó 30% del tiempo de la unidad, el demás tiempo se debe quedar para la exploración y análisis, dirección de actividades, integración, diagnósticos, verificación del aprendizaje.

- f) *Actividades de los alumnos.*- Tanto dentro y fuera del aula, las actividades que realizarán al momento del estudio de la unidad las cuales están bajo la orientación del profesor.

El plan de unidad exige un planeamiento más detallado de cada una de las unidades previstas en el plan anual.

3.7.3 *Plan de clase.*

Mattos (1990), menciona que el plan de clase se limita a prever el desarrollo que se pretende dar a la materia y a las actividades de maestros y alumnos que corresponden dentro del ámbito de cada materia.

También indica que el plan de clase consta de las siguientes partes.

- a) *Encabezamiento.*- del tema especial que se va a tratar en la lección y la indicación de la unidad.

- b) *Los objetivos.*- Estos son de alcance inmediato para dicha clase, deben ser claros, concretos y bien definidos, vinculados con los intereses de los alumnos.
- c) *Escala cronométrica de la marcha de la clase.*- Subdividiéndola en fracciones de tiempo ya que el tiempo máximo de una clase es de 50 minutos, así se evita que el tema queda mutilado o incompleto por falta de tiempo.
- d) *Resumen de los datos esenciales de la lección.*- Del tema que se aborda el profesor selecciona los datos más importantes para transcribirlos en un esquema que facilite la comprensión oral sin preocupaciones literarias, es importante no escribir textos muy amplios.
- e) *Medios auxiliares de utilización en clase.*- Los cuales tienden a despertar el interés y a mantener la atención de los alumnos para facilitar la comprensión y retención del contenido.
- f) *Procedimientos didácticos que se emplearan en clase.*- Como son las pruebas preliminares, la motivación inicial, exposición oral, interrogatorios, solución de problemas, corrección del trabajo y tareas a realizar.
- g) *Actividades que los alumnos han de realizar.*- Todas las actividades de comprensión, análisis, síntesis que los alumnos realizan desde el momento que se inicia la clase hasta su culminación.
- h) En el reverso de la hoja el profesor dejara espacio en blanco para las observaciones que realizó al final de la clase.

3.8 Métodos y técnicas de enseñanza.

Los métodos y las técnicas son de gran utilidad para el buen manejo de la enseñanza ya que ayudan a que exista una mayor comprensión en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Nérici (1984), menciona que el método es el camino para alcanzar los objetivos del plan de enseñanza, corresponde la manera de conducir el pensamiento y las acciones para alcanzar la meta preestablecida. Mediante este se obtiene una mayor eficiencia en lo que se desea realizar.

Considera que la metodología de la enseñanza es el conjunto de procedimientos donde se expresan los métodos y las técnicas de enseñanza para alcanzar los objetivos y lograr el máximo rendimiento.

De acuerdo con este autor existen diferentes tipos de métodos los cuales se mencionan a continuación:

- ❖ *Método de enseñanza.*- Es el conjunto de momentos y técnicas que dirigen el aprendizaje del alumno hacia objetivos determinados.
- ❖ *Método de investigación.*- Se destinan a descubrir nuevas verdades o esclarecer hechos desconocidos con la finalidad de enriquecer los conocimientos individuales y grupales.

- ❖ *Métodos de transmisión.*- Son destinados a transmitir conocimientos, actitudes o ideales.
- ❖ *Método deductivo.*- En este el tema de estudio se analiza de lo general a lo particular, el profesor presenta conceptos o principios generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias, es decir, se examinan casos particulares sobre la base de afirmaciones generales presentadas.
- ❖ *Método inductivo.*- Cuando el asunto es estudiado por medio de casos particulares, sugiriéndose que se descubra el principio general que los rige.
- ❖ *Método lógico.*- Cuando los datos son presentados en orden de antecedentes, con una determinada secuencia, su estructura va de lo menos a lo más complejo.
- ❖ *Método Psicológico.*- Se presenta cuando los datos no llevan un orden lógico, su orden esta más enfocado a los intereses, necesidades y experiencias de los educandos.
- ❖ *Método simbólico o verbalístico.*- Se presenta si los trabajos de la clase son ejecutados de forma verbal, es decir, a través de la palabra, en éste el lenguaje oral y escrito adquieren una importancia relevante, ya que son los únicos medios para la realización de la clase.
- ❖ *Método intuitivo.*- Se presenta cuando la clase se lleva acabo apoyándose constantemente de objetivaciones y concretizaciones, tiene contacto directo con el objeto estudiado, experiencias, material didáctico, excursiones y material audiovisual.
- ❖ *Método analítico.*- Implica el análisis, es decir, la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constructivos.

- ❖ *Método sintético.*- Los fenómenos no son estudiados a partir de cómo se presentan, sino a partir de sus elementos constitutivos, implica la síntesis que es la unión de elementos para formar un todo.

Estos son algunos de los métodos utilizados dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Nérci maneja técnicas que se aplican al proceso de enseñanza-aprendizaje para el mejor desarrollo del mismo. Considera que las técnicas de enseñanza son muchas y pueden variar de manera extraordinaria de acuerdo a la disciplina y a los objetivos que se tengan. Maneja las siguientes técnicas:

- ❖ *Técnica expositiva.*- Consiste en la exposición oral por parte del profesor, la enseñanza se reduce a un simple verbalismo acompañado de memorización, la exposición se puede adaptar como técnica, pero de una manera activa que propicie la participación del alumno en los trabajos de la clase. El éxito de esta depende de la forma en como el profesor la lleve a cabo, la exposición oral no debe ser prolongada por un tiempo duradero, debe de sufrir de interrupciones y apoyarse de recursos didácticos.
- ❖ *Técnica exegética.*- Consiste en la lectura comentada de textos relacionados con el asunto de estudio. Su aplicación requiere de la consulta de diversos autores, esta técnica también es denominada como lectura comentada. Por lo cual, los alumnos deben haber leído antes de la clase

para comentar lo que se comprendió del texto de esta forma se alcanza una mayor eficiencia.

- ❖ *Técnica de los círculos concéntricos.*- Consiste en estudiar un tema de manera superficial al inicio, realizando después un nuevo enfoque del tema profundizándolo con mayores detalles y referencias.
- ❖ *Técnica del interrogatorio.*- Esta técnica puede ser empleada para diversos fines, para la motivación de la clase, como una preparación para un tema específico, un sondeo en cuanto a las posibilidades del alumno, la verificación del aprendizaje entre otros. La pregunta debe ser dirigida a la clase en general de tal forma que todos sean invitados a la reflexión.
- ❖ *Técnica de discusión.*- Exige el máximo de participación de los alumnos en el desarrollo de la clase, es un procedimiento activo el cual consiste en la discusión de un tema por parte de los alumnos bajo la dirección de los mismos.
- ❖ *Simulación, juego de negocios y representación.* Es un ejercicio de participación en donde los participantes tienen la oportunidad de desempeñar un trabajo como si fuera real, desempeñan papeles como gerentes de ventas entre otros con la finalidad que resuelvan situaciones y problemas que se les puedan presentar en su área laboral. Ellos son quien deciden sus propios cursos de acción.
- ❖ *Charola de entrada.* Es eficaz en niveles ejecutivos medio y alto, consiste en presentar a los participantes materiales y problemas que presentan una solución compleja, él decide cómo manejar la situación y toma soluciones

para posteriormente discutir las con otros grupos y llegar a conclusiones críticas

- ❖ *Símpoio*. Reunión o banquete destinado a conversar o negociar.
- ❖ *Paquetes didácticos*. Son cursos de capacitación prefabricados, con instrucciones detalladas exige la realización de ejercicios y proporcionan una retroalimentación sobre el aprendizaje obtenido mediante programas, libros que estimulan el interés de participación.

Existen otro tipo de técnicas que se utilizan de acuerdo al desarrollo de la clase y a los objetivos que se deseen alcanzar estas son solo algunas técnicas que se pueden llegar a utilizar en el desarrollo del proceso de aprendizaje.

3.9 Material didáctico.

Para Nérici (1984), el material didáctico es el nexo entre las palabras y la realidad, menciona que lo ideal sería que todo el aprendizaje se llevara a cabo mediante una situación real, por ello. considera que el material didáctico debe sustituir a la realidad, representándola de la mejor forma posible, de tal manera que facilite la comprensión del alumno.

Este autor considera que la finalidad del material didáctico es aproximar al alumno a la realidad que se quiere enseñar, motivar la clase, facilitar la comprensión, ilustrar lo que se expone verbalmente, desarrollar habilidades y aptitudes en los alumnos, despertar y retener la atención, favorecer el aprendizaje y su retención.

Por todo lo anterior, el material didáctico debe ser adecuado, de fácil comprensión y manejo, estar en perfectas condiciones.

También realiza una clasificación del material didáctico la cual se presenta a continuación:

- a) Material permanente de trabajo: pizarrón, borrador, cuadernos, reglas, franelografos, proyectores entre otros.
- b) Material informativo: mapas, libros, diccionarios, enciclopedias, revistas, periódicos, ficheros.
- c) Material ilustrativo visual o audiovisual: cuadros sinópticos, dibujos, retratos, discos, grabadoras.
- d) Material experimental: aparatos y materiales variados que se presten para la realización de experimentos en general.

Se debe tener presente que el valor didáctico de los recursos no depende de ellos en si mismos, sino del correcto uso que se les de y del apoyo que proporcionen a las actividades de los alumnos y del profesor.

CAPITULO 4

METODOLOGIA Y ANALISIS DE RESULTADOS

Para realizar la investigación, se usaron los Métodos Cualitativo y Cuantitativo, pues se considera que fueron los más apropiados para la realización de la misma, ya que el método cualitativo se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación, se basa en métodos de recolección de datos, como las descripciones y observaciones, es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación. Su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. Por su parte el Método Cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Aunque dentro de la investigación se hizo uso de ambos métodos, se define que se hizo uso del Modelo de Enfoque Dominante, ya que ambos métodos se utilizaron pero el estudio se desarrollo bajo la perspectiva del cualitativo manteniendo un componente importante del cuantitativo, es decir en la presente investigación se hizo uso de la observación entrevistas y encuestas, utilizando la estadística en las respuestas obtenidas para sacar porcentajes y de esta manera realizar gráficas representativas a dichas respuestas.

4.1 La encuesta

Castellanos (1998), menciona que la encuesta es la técnica mediante la cual, se recoge información, por medio de preguntas escritas organizadas en un formulario, en ellas se obtienen respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades actitudes o intenciones de un grupo más o menos amplio de personas, ésta se emplea para investigar determinados hechos o fenómenos, para conocer opiniones de la población o de colectivos, ya que la encuesta implica la idea de indagación de grupos de individuos y no de sujetos aislados.

Por todo ello, es esencial tener en cuenta que el objetivo de la encuesta es buscar información a través de preguntas directas e indirectas.

Guía metodológica para el diseño y la realización de la encuesta.

Para este autor es importante seguir los siguientes pasos en la realización de la encuesta con la finalidad de que sea lo más eficiente posible:

1. Determinación de los objetivos específicos de la encuesta, teniendo en cuenta.

- ❖ Correspondencia con el diseño teórico metodológico
- ❖ Claridad y precisión respecto al tipo de información que se desea obtener.

2. Selección del tipo de encuesta.

- ❖ Según su estructura (no estandarizada, estandarizada y semiestandarizada)
- ❖ Según la vía de obtención de la información (directa o indirecta)

3. Diseño del cuestionario.

- ❖ Consigna o demanda de operación
- ❖ Preguntas
- ❖ Contenido y cantidad según indicadores
- ❖ Tipos de preguntas

Según su función; de contenido, control ,filtro o colchón

Según el grado de libertad de respuesta; abiertas, cerradas o mixtas

Según la coincidencia entre el objetivo y el contenido de la pregunta; directas o indirectas

Según su correspondencia con la realidad concreta del sujeto; incondicionales o condicionales

4. Pilotaje del cuestionario.

5. *Establecimiento de las condiciones indispensables para la realización de la encuesta.*

6. *Aplicación del instrumento a la muestra.*

7. *Evaluación de la información recogida (Castellanos, 1998: 3)*

En la encuesta es importante el diseño del cuestionario con la finalidad de establecer el contenido y la cantidad de preguntas, los tipos, la formulación y el ordenamiento que tendrán.

La consigna o demanda de cooperación: consiste en un conjunto de instrucciones que se brindan a los sujetos en relación a las preguntas y los contenidos, por ello, ésta debe de ser clara, sencilla y precisa, en caso de ser conveniente es importante aclararle al sujeto que la información es confidencial y anónima.

En las preguntas: Es importante establecer cuales son los aspectos que nos interesa conocer, es decir, redactar una lista de cuestiones respecto a las cuales se quiere buscar información, el número de preguntas esta en función de los objetivos y contenidos que fueron seleccionados en dicha investigación.

Existen tipos de preguntas para realizar la encuesta las cuales se presentan a continuación:

Preguntas de contenido: se relacionan directamente con los objetivos de la investigación y la encuesta, ofrecen información significativa para la evaluación de los indicadores.

Preguntas de control: estas comprueban la consistencia y veracidad de las respuestas del sujeto, se redacta una pregunta de contenido y una de control exactamente iguales aunque en diferentes posiciones.

Preguntas de filtro: permiten al investigador saber si el sujeto sabe o no de determinado tema.

Preguntas de cojín: su función es inspirar confianza en el sujeto para controlar la ansiedad.

Preguntas abiertas: no siguen una línea específica, por lo cual, el individuo tiene plena libertad de contestar conforme a la forma en que interprete la pregunta.

Preguntas cerradas: las posibilidades de respuesta del sujeto están expresamente fijadas con anterioridad; éstas se dividen en dicotómicas en las cuales solo existen dos posibilidades de respuestas SI o NO, VERDADERO o FALSO etc. Y la politómicas son de selección múltiple, donde se establecen varias posibilidades de respuesta.

Preguntas mixtas: conforman una combinación de las abiertas y las cerradas, se ofrecen alternativas de respuestas cerradas, pero al mismo tiempo el sujeto tiene la posibilidad de expresar su punto de vista.

Las preguntas cerradas son más eficaces cuando las posibilidades de respuesta son conocidas de forma general, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo. Las preguntas abiertas son adecuadas cuando el tema es complejo, el interés de la investigación reside en la exploración de un nuevo asunto y cuando las dimensiones relevantes no son conocidas.

Preguntas indirectas: cuando se quiere obtener información sin descubrir el propósito, con la finalidad de evitar que se creen expectativas en el sujeto las cuales puedan condicionar sus respuestas.

Preguntas directas: el sujeto percibe claramente que es lo que se le está indagando.

Preguntas incondicionales: se refieren a situaciones reales, verdaderas que vive y experimenta el sujeto, sus ideas, opiniones y criterios al respecto.

Preguntas condicionales: Se indagan opiniones del sujeto respecto a situaciones imaginarias o futuras.

Las preguntas se deben de formular en terminos comprensibles, evitando ambigüedades, imprecisas y poco claras porque pueden causar confusión, éstas deben comenzar de la más sencilla, neutra o menos significativa y seguir una línea progresiva hasta llegar a la más compleja.

Debido a lo anterior en la presente investigación se hizo uso de la encuesta la cual se aplicó a los trabajadores del departamento de ventas de La Modelo de Uruapan, tanto foráneos como locales. Ya que la encuesta es una técnica de recogida de información, por medio de preguntas escritas organizadas en un formulario impreso, se aplicó con la finalidad de obtener respuestas que reflejen los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes o intenciones de los empleados del departamento de ventas los cuales conforman un grupo más o menos amplio de personas.

4.2 La entrevista

Constituye una técnica de investigación en la cual se desarrolla una conversación planificada con el sujeto entrevistado, se basa en la presencia directa del investigador que es quien interroga, ésta representa una situación comunicativa o sistema de comunicación, como la entiende Ricardo Machado, se distingue por su carácter intencional, dirigidos a fines concientes , la obtención de información y la orientación a personas entrevistadas.

4.2.1 Tipos de entrevista

Entrevista no estandarizada: también llamada entrevista no estructurada, libre, no es dirigida ni directiva. Tiene un carácter abierto, el sujeto narra sus experiencias, puntos de vista, criterios, vivencias y motivaciones, haciendo énfasis en los aspectos relevantes para él. La intención es dejar que el entrevistado se exprese libremente sin presiones, el entrevistador interviene en forma limitada y discreta, sin desviar la atención del sujeto y sin dirigirlo expresamente a determinadas cuestiones. La entrevista no estandarizada tiene amplia aplicación en las investigaciones realizadas desde el paradigma interpretativo. Una variante de la misma es que suele aplicarse a informantes clave.

Entrevista estandarizada: posee un alto grado de formalización, se le denomina entrevista-cuestionario, comprende una serie de preguntas estructuradas y dirigidas a tópicos específicos, aplicándose según un orden predeterminado. Las preguntas deben ser presentadas exactamente con las mismas palabras y en la misma secuencia, lo que resta flexibilidad y sacrifica la profundidad y la riqueza de la información, el entrevistador no puede formular nuevas preguntas, ni cambiar el término de estas en caso de que el entrevistado no comprenda.

Entrevista semiestructurada: constituye un intento de complementar las ventajas de las entrevistas cualitativas con aquellas que ofrecen entrevistas estandarizadas. Se emplea una guía estructurada pero permite al investigador una

mayor flexibilidad respecto a la manera, el orden y el lenguaje con los que se abordan los puntos o preguntas, adecuándolas a cada situación concreta de tal manera que se comprendan más fácilmente.

Entrevista individual: existe relación directa entre sujeto-sujeto, se formulan las preguntas a una sola persona, se obtiene información acerca de las opiniones, experiencias o vivencias individuales del entrevistado.

Entrevista grupal: la relación se establece con un grupo, como sujeto colectivo, se formulan pocas preguntas al grupo, se obtiene información acerca de la opinión colectiva del grupo, a través de un consenso donde todos aportan y complementan.

Castellanos (1998), dice que el registro de información en la entrevista es un aspecto esencial, cuando no se tiene la posibilidad de grabar la entrevista o de que un ayudante tome notas directas, es importante que el entrevistador idee una técnica ya sea de símbolos, abreviaturas o taquigráficos que le permitan registrar las palabras exactas del sujeto, sin corregirlas, ni aclararlas. En cuanto termine la entrevista se debe escribir expresamente todo lo anotado, mientras que la experiencia es aún vivida.

La entrevista presenta tres partes fundamentales durante se desarrollo:

Inicio o apertura: su objetivo es establecer el rapport con el sujeto entrevistado, es decir, crear un clima de confianza y apertura, es imprescindible el respeto, la cordialidad, el trato cálido y amistoso que facilite al entrevistador llegar al clima deseado.

Parte central: su objetivo es explorar la temática para obtener la información que se busca, aunque haya sido elaborada una guía de entrevista de gran calidad, en ésta la meta es obtener información por parte del sujeto y el papel del entrevistador es recoger información por lo que no pueden interferir sus actitudes, opiniones y juicios en el desarrollo de la entrevista. Es esencial garantizar que la entrevista no se desvíe de sus propósitos, se deben respetar los silencios del entrevistado y no forzarlo con preguntas apresuradas, es importante observar directamente al sujeto para captar indicios subliminales, anotar sus gestos, expresiones, reflexiones de voz, silencios, bloqueos y las interrupciones ya que esto complementará la información obtenida.

Conclusión o cierre: sus finalidades son resumir brevemente la entrevista, agradecer al sujeto la información brindada, promover sentimientos de satisfacción y agrado para que se considere la entrevista como una experiencia provechosa, un cierre nunca debe ser abrupto, sino adecuado a las características concretas de cada situación.

Por todo ello, en la presente investigación también se utilizaron técnicas como la entrevista semiestructurada y el reporte de la misma a las personas directamente implicadas en la investigación, es decir se empleo una guía elaborada previamente con los puntos de referencia, temáticas y preguntas que se deseaban indagar en la misma, en este caso se aplicó al Gerente General de La Cervecera de Uruapan; al encargado del Departamento de Recursos Humanos y al Supervisor de Ventas. Se utilizó éste tipo de entrevista porque permite al investigador una mayor flexibilidad respecto a la manera, el orden y el lenguaje con que se abordan los puntos o preguntas las cuales se pueden adecuar a cada situación concreta y expresar las preguntas de la manera en que se entiendan más fácilmente.

4.3 La observación

Según Ruiz (1999), es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente como se desarrolla la vida social, sin manipularla, ni modificarla, la observación puede convertirse en un herramienta poderosa de investigación social y en técnica científica de recolección de información, ésta se debe orientar enfocándola a un objetivo concreto de investigación, se debe planear en fases, lugares y personas, controlarla y relacionarla con proposiciones y teorías sociales, planteamientos científicos y explicaciones profundas y sometiéndola a controles de veracidad.

La observación incluye el tacto, lo mismo que el olfato y el oído, capta todo lo potencialmente relevante y se sirve de cuantos recursos están a su alcance para lograrlo, el observador no interviene ni manipulando, ni estimulando sus objetos de observación.

4.3.1 Ventajas y desventajas de la observación.

Ventajas

La observación pretende evitar la manipulación de la realidad y examinarla como tal sin ningún tipo de interferencia o modificación. Intenta evitar la distorsión artificial, una gran ventaja reside en su facilidad de acceso a los emplazamientos y la posibilidad de ponerlos en práctica sin la conciencia explícita de los interesados

Desventajas

Muchos fenómenos no son observados directamente y están latentes a niveles profundos, otros están dispersos, separados en piezas, lo cual dificulta su plena observación, en no pocos casos el fenómeno a observar establece una relación emocional con el observador, por lo cual, éste pone en marcha determinados mecanismos que le ciegan, impidiéndole ver lo que realmente existe.

4.3.2 Tipos de observación

La observación científica: comienza seleccionando un grupo, un tema, un fenómeno, como objeto específico de la tarea a observar, las observaciones científicas se pueden diferenciar entre sí. Por obedecer a diferentes estrategias de observación, participando directamente o sin participar en el fenómeno observado; conducirse con diferentes niveles de sistematización y de estandarización de la información y ejecutarse con diferentes grados de control.

Observación panorámica-participante: es la observación denominada etnográfica o global, en ésta el investigador selecciona un grupo cualquiera y se dedica a observarlo detenidamente, viviendo como un individuo más de ese grupo, en este tipo de observación son esenciales la estancia prolongada y la participación absoluta. El observador se hace parte de la situación, se dan tres estilos de observación el holístico, el semiótico y el conductista.

Observación panorámica- no participante: el investigador no participa por completo en la vida social del grupo al que observa, participa únicamente como observador, tanto el investigador como los observados conocen y saben de los objetivos y planes del observador. Se evitan de este modo los malos entendidos y ambigüedades.

Este tipo de observación esta expuesta a dos peligros por una parte la persona o personas que informan al observador pueden desarrollar un sentido de amistad e intimidad con el investigador que les lleva a identificarse en exceso con éste, por otra parte el observador puede perder igualmente su objetividad y neutralidad convirtiéndose en nativo.

Observación selectiva-participante: obliga por su carácter a concentrar la atención del observador en aspectos concretos que no permiten tan fácilmente los disimulos o la falta de participación incondicional en determinados momentos.

Observación selectiva-no participante: es el tipo de observación que menos riesgos presenta, tanto de comportamiento como de conversión, para el propio investigador, mantiene su libertad de movimientos y su distancia del fenómeno y de las personas observadas.

En la investigación de campo se llevó a cabo la observación a un curso de capacitación, el cual se impartió en La Modelo de Uruapan a los vendedores foráneos y locales. Se enfocó a la observación no participante, ya que el observador no interviene, ni manipulando, ni estimulando sus objetos de observación, aquí el observador no se ve obligado a pretender ser lo que no es, de este modo se evitan ambigüedades, peligros y situaciones comprometidas. Además que era la más factible ya que únicamente se estuvo observando la forma en que impartían el curso y la respuesta de los trabajadores a dicho curso.

Los instrumentos que se utilizaron fueron la guía de entrevista semiestructurada que se aplicó al personal encargado del departamento por medio de una conversación informal, grabando las conversaciones con la finalidad de obtener información más objetiva de las mismas, se realizó una encuesta con un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, el cual se aplicó a los trabajadores del departamento de ventas que tomaron el curso de capacitación, se utilizó una guía de observación con la finalidad de obtener información más concreta de la misma en la cual se realizaron todas las anotaciones pertinentes para llegar a la interpretación requerida.

Todo ello con la finalidad de obtener información confiable y objetiva de las personas involucradas en dicha investigación

4.4 Análisis e interpretación de datos

4.4.1 Capacitación

La capacitación es vista como una herramienta de crecimiento que sirve para desarrollar y mejorar algunas actividades que se realizan dentro de la empresa, además es considerada una extensión de la escuela donde se van adquiriendo más conocimientos, ya que de lo contrario existe una pobreza del mismo; como lo menciona Magaña (1994), la capacitación es una acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con la finalidad de prepararlo para que desempeñe con eficacia su trabajo, la cual es un proceso de enseñanza-aprendizaje que brinda a la persona conocimientos, desarrollo de habilidades y

actitudes. También para Siliceo (1990), la capacitación es vista como un proceso de educación permanente que transmite conocimientos, modifica actitudes e incrementa habilidades de los trabajadores por medio de actividades de enseñanza-aprendizaje con la finalidad de desarrollar eficazmente la tarea de sus puestos.

Para La Cervecera de Uruapan, la capacitación es necesaria porque pretende desarrollar al trabajador en todas sus áreas, tanto personal, productiva y profesional ya que todas van de la mano, por lo tanto, al haber un mejor desempeño en las personas hay una mayor productividad y al tener una mayor productividad en consecuencia también se crece en forma profesional y personal. Por ello en esta institución la capacitación se considera una herramienta fundamental, porque es vista como una escuela, es decir, entre más preparados estén los trabajadores se obtendrá una mayor productividad y de esta forma se pueden escalar niveles de trascendencia, según lo mencionó el Gerente de la empresa La Cervecera de Uruapan, durante la entrevista que se tuvo con él.

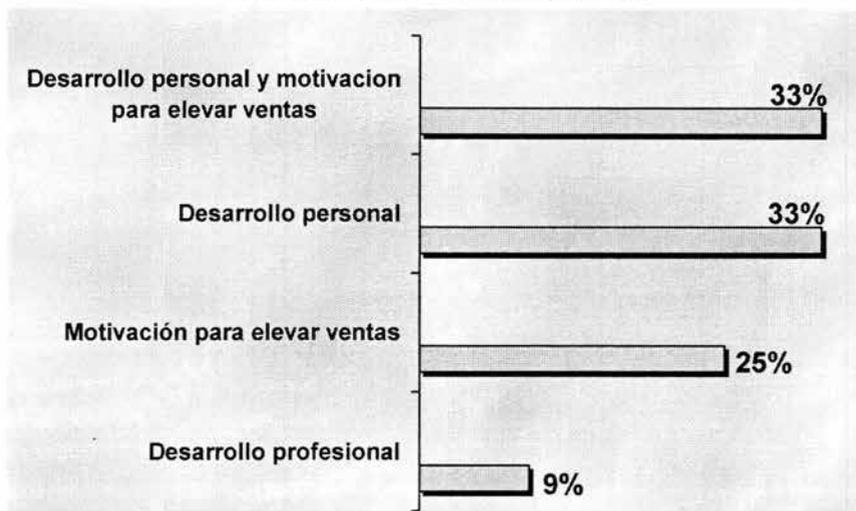
Lo anterior se refuerza con la definición que presenta Ramírez (1993), quien define a la capacitación como un aprendizaje integral que permite al individuo dominar su tarea, conocer mejor su entorno, ser creativo, sentirse más humano, colaborador, participativo y responsable, lo cual facilita la convivencia y el trabajo en equipo en el medio laboral.

Sin embargo, la capacitación real que se brinda en La Cervecera de Uruapan sirve únicamente de apoyo para el desarrollo productivo y algunas veces personal del trabajador, ya que se encamina principalmente a elevar la productividad para obtener el máximo de beneficios en el consumo de productos que fabrica la empresa, pero el desarrollo profesional se deja de lado, porque existen trabajadores con su mismo puesto de vendedores desde hace más de 13 años, los empleados aún no cuentan con muchos conocimientos básicos que son elementales para el desarrollo de su trabajo, ya que son muy raras las ocasiones que se brindan cursos de capacitación. Así lo mencionaron los empleados del departamento de ventas al momento de contestar una de las preguntas que el capacitador les realizó durante el curso, la cual hacía referencia a cuánto tiempo tenían laborado en la empresa con el mismo puesto. También el gerente mencionó que la empresa ve a la capacitación como una inversión y no como un gasto para la misma, por lo cual se le brindarán mayores oportunidades a los trabajadores para superarse en sus puestos y si es posible cambiar a uno mejor.

Ramírez (1993), menciona que la capacitación aplicada a una empresa conlleva de manera intrínseca una escala de valores que prepara al trabajador para la vida, el trabajo y la proyección dentro de la empresa, por lo cual significa una exigencia para el desarrollo humano.

En la encuesta que se les aplicó a los vendedores de La empresa Cervecera de Uruapan se les realizó la siguiente pregunta: ¿en qué área le han sido más benéficos los cursos de capacitación que ha recibido? Para ello se le dieron las siguientes opciones: a) desarrollo personal; b) desarrollo profesional; c) como motivación para elevar sus ventas, a ésta respondieron que se le motiva dentro del curso para que eleven sus ventas mediante un trato más cortés a los clientes e incluso se le brindan algunas prácticas de cómo debe tratar al cliente para que éste le consuma más; también se observó en el curso que se les brindó a los trabajadores, que a ellos se les motiva mediante premios al mejor vendedor, con la finalidad de elevar las ventas de la empresa e incluso se pretende que al vendedor que sea más eficiente se le dará oportunidad para un mejor puesto. Como se puede observar en la siguiente gráfica el desarrollo profesional del trabajador es el más bajo, ya que los cursos de capacitación que se imparten dentro de dicha empresa van encaminados al desarrollo personal y productivo del trabajador, resultado que se obtuvo en base a la respuesta que lo vendedores dieron a la pregunta anteriormente mencionada.

AREA EN LA QUE HAN SIDO MÁS BENÉFICOS LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN



Para Chavira (1997), el objetivo de la capacitación laboral está encaminado a mejorar en el trabajador las estrategias de servicio y actualizarlos de manera que sea costeable para él y para la empresa.

En La Cervecería de Uruapan el objetivo que la empresa persigue en la capacitación es lograr que los trabajadores aprendan acerca de la misma, de los productos, como están elaborados, cuáles son, cómo brindar un mejor servicio y cómo satisfacer al cliente, es decir, que los trabajadores aprendan a desarrollar bien sus trabajos, según lo mencionan el jefe de Recursos Humanos y el Gerente, durante la entrevista realizada en la cual se les preguntó si tenían un objetivo que desearan alcanzar en los cursos de capacitación. El gerente también menciona

que esto se apoya de la misión que presenta la empresa, la cual, consiste en llegar a formar líderes latinoamericanos. Ramírez (1993), dice que los objetivos de capacitación se deben adecuar de manera integral con la finalidad de que cubran problemáticas y necesidades del medio empresarial. Y Magaña (1994), señala que los objetivos deben lograr cambios en el manejo de información, de objetos, en las relaciones interpersonales, en las actitudes hacia la empresa y hacia los grupos y por último en la planeación y el control.

El Gerente de dicha empresa, mencionó durante la entrevista, que no se lleva a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación para desarrollar los cursos, ya que se hace uso del método reactivo, con el cual se satisfacen necesidades inmediatas, así como tampoco cuentan con un instrumento específico para verificar si la capacitación es eficiente o no para los trabajadores. El Supervisor de Ventas, que fue quien impartió el curso de capacitación, señaló durante la entrevista que se le aplicó que actualmente al término de cada curso se le da al trabajador un cuestionario para que califique al instructor y en algunas ocasiones se les aplica un cuestionario para verificar el conocimiento, sin embargo, esto no es muy común y no se aplica con mucha frecuencia, más bien sólo en los casos cuando el instructor así lo requiere.

Por lo anterior, se puede señalar que dentro de la empresa hace falta un instrumento específico que ayude a verificar la evaluación de los aprendizajes obtenidos en los cursos, porque no se verifica que el contenido de los cursos haya

sido significativo para los trabajadores o si fue entendido, así como tampoco se verifica si el objetivo que se tenía planeado al inicio del curso se cumplió satisfactoriamente según se pudo observar en el desarrollo del curso de capacitación impartido, ya que como menciona Nérici (1984), la evaluación es importante como parte inicial, intermedia y final de la ejecución porque comprueba la marcha del aprendizaje y evita la acumulación de deficiencias, mientras que para Aguirre (1986) la evaluación se utiliza para verificar y retroalimentar aprendizajes, permite reflexionar al participante de un curso sobre su propio proceso de aprender y detecta aciertos y deficiencias para corregir los últimos.

De igual forma, el Gerente de La empresa Cervecera de Uruapan mencionó en la entrevista que las ventajas que presenta la capacitación son: que al tener gente con mayor capacidad para hacer su trabajo se va a proyectar en una mayor productividad, por el contrario la desventaja sería que al tener gente no capacitada o con pocos conocimientos no se tiene la productividad esperada. En la encuesta realizada a los trabajadores se les preguntaron ventajas y desventajas del último curso que recibieron, a lo cual respondieron que las ventajas son que existe una buena exposición, buenos instructores, buenos temas, la temática es interesante y las explicaciones son claras, el contenido del curso se lleva a la práctica; las desventajas o aspectos negativos del curso son la impuntualidad, que no hay participación de los integrantes, los temas se tratan muy rápido, los cursos son largos, malos horarios de salida y trabajadores agotados. Ramírez (1993) hace referencia a las ventajas que la capacitación ofrece como adquirir conocimientos que permitan actuar eficazmente sobre la

realidad del trabajo o de la empresa y Chavira (1990), menciona que la capacitación actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y brinda conocimientos específicos que satisfacen necesidades inmediatas.

4.4.2 PLANEACIÓN

No existe una planeación de los cursos de capacitación que se imparten dentro de La Cervecera de Uruapan, debido a que no existe un programa, un lineamiento o un procedimiento para establecer una capacitación adecuada y tampoco se cuenta con un departamento que se dedique a realizar los cursos de capacitación, meses atrás se inició con un proyecto de capacitación el cual por razones desconocidas jamás se ejecuto, por lo tanto se establece que no hay una persona encargada de detectar las necesidades de capacitación, según lo expuso el Gerente de la empresa. Por su parte Siliceo (1990), hace referencia que dentro de todo proceso de capacitación se requiere de un proceso administrativo que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control. Mientras que Maltos (1990), considera que la planeación es la primera etapa obligatoria de toda labor educativa, pues es esencial para una buena técnica de enseñanza y también es un recurso para el control de la misma y esta enfocada hacia los planes de trabajo adaptados a los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el curso de capacitación que se impartió a los trabajadores el día 17 de Febrero del 2004, se observó que debido a la falta de planeación, los cursos en La empresa Cervecera de Uruapan no se imparten a la hora que se tienen previstos, se dice que se iniciará a una hora pero se inicia una hora después y se sale más tarde de lo que se tenía previsto, por ello, esta falta de planeación trae como consecuencia que la hora a la que se impartió el último curso no resultó ser la más conveniente, ya que el curso se dio después de una larga jornada de trabajo, los trabajadores llegan cansados y sin comer, por lo cual su rendimiento no es del todo satisfactorio, lo único que desean es retirarse a descansar y a comer. Aunque en una encuesta realizada a los trabajadores no todos se quejan del horario, ya que como los cursos son obligatorios ellos mencionan que la hora es correcta porque así lo decide la empresa, sólo algunos de ellos respondieron que no es un horario correcto porque ya están cansados y les pueden dar el curso a otra hora en la cual estén más relajados esta respuesta se contrasta con lo observado dentro del curso. La planeación es una parte fundamental dentro de todo proceso como lo menciona Moran (1993), la planeación requiere de varios elementos para que sea eficiente; la elaboración de programas, ya que estos son considerados como herramientas básicas de trabajo; elaboración de objetivos los cuales determinan la finalidad del acto educativo y explican lo que se pretende alcanzar en el desarrollo del curso; y por último la selección de contenido.

En el mismo curso se pudo observar que éste fue cansado para los trabajadores, poco atractivo, debido a su cansancio ya que por momentos se recostaban sobre la mesa en la cual se estaban apoyando, fue largo se termino después de la hora planeada, algunos temas se dieron muy rápido con la finalidad de alcanzar a ver todos los temas que se tenían previstos en el desarrollo del curso. En la encuesta realizada a los trabajadores se les preguntó que ¿a cuántos cursos de capacitación asiste al año? a lo cual respondieron que de dos a cuatro cursos por año, por ello, se pudo comprobar que la empresa brinda de 2 a 4 cursos al año, lo cual se representó en la siguiente gráfica.

¿A CUANTOS CURSOS DE CAPACITACIÓN ASISTE AL AÑO?

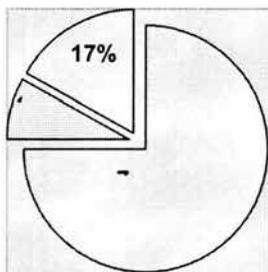


□ 2 CURSOS □ 4 CURSOS

En la observación que se realizó se pudo comprobar que efectivamente los cursos se les hacen cansados a los trabajadores, por la hora a la que se les da y la saturación de contenidos, sin embargo se les pregunto a ellos que ¿cómo eran los cursos de capacitación que les impartían? a lo cual la mayoría respondió que

interesantes porque aprenden cosas nuevas, que son útiles para desempeñar con eficacia su trabajo y los cuales les ayudan a mejorar su desarrollo personal, también respondieron que interesantes y cansados; interesantes porque son productivos para desempeñar bien su trabajo pero cansados porque se los dan después de una larga jornada de trabajo y otros que eran buenos por sus contenidos. Lo cual se representa en la siguiente gráfica:

¿CÓMO SON LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE BRINDA LA EMPRESA?



- Interesantes*
- Cansados*
- Interesantes y Cansados*

La Cervecera de Uruapan brinda una capacitación interna, la cual se encarga de mejorar el proceso de calidad, no se contrata capacitadores externos ya que los encargados de brindar capacitación son el encargado de Recursos Humanos y

los jefes de departamento o la persona que conozca más acerca del tema, hasta el momento los cursos se elaboran con el método reactivo de acuerdo a las necesidades que los jefes inmediatos observan en el desarrollo de sus trabajadores y por las necesidades de compra, almacenamiento y venta para el desarrollo productivo, así lo menciona el Gerente de la empresa. Los cursos se ejecutan en base a las necesidades que vayan detectando los jefes inmediatos para después reunir a los trabajadores por departamentos o áreas con la finalidad de brindarles el curso a la hora y fecha que los jefes consideran es la más adecuada, según expuso durante la entrevista el Jefe de Recursos Humanos. Por su parte Magaña y Siliceo mencionan que la capacitación interna se da cuando la empresa cuenta con las condiciones económicas, así como las instalaciones adecuadas y cuando existe una organización y un instructor. Siliceo (1990) presenta un modelo de organización sistemático en función de la capacitación, el cual incluye cinco pasos fundamentales: la identificación del sistema receptor donde se toma en cuenta la organización de la empresa y se analizan documentos de la misma; necesidades y requerimientos de los integrantes; establecimiento de la misión del sistema, aquí se debe presentar la problemática a tratar; establecimiento de metas y establecimiento de programas. Para Reza (2000) el Método Reactivo sirve para satisfacer las necesidades inmediatas.

La ejecución de un curso observado de capacitación el 17 de Febrero del 2004 dentro de La Cervecera de Uruapan se dio de la siguiente manera: el curso iba a iniciar a las 5:00 p.m. sin embargo a esta hora se dedicaron a reunir a la gente que recibiría el curso, se reunieron en la sala de juntas, el curso estaba dirigido a los vendedores foráneos, se dio inicio a las 6: 00 p.m. los vendedores van llegando de su ruta de trabajo y aún no han comido, el curso se desarrollo en tres momentos, con tres temas a tratar el primero acerca de la seguridad en el trabajo el cual se realizó de forma expositiva y práctica, el instructor explicaba un concepto y posteriormente los trabajadores lo realizaban, por ejemplo como cargar un cartón de cerveza, los trabajadores cargaban el cartón para observar si lo hacían de forma correcta, el primer instructor tuvo un enfrentamiento con uno de los trabajadores en base a la temática que se estaba desarrollando, ya que el trabajador no estaba de acuerdo con lo que él decía, los trabajadores están recostados sobre la mesa y cuando el instructor deja de hablar estos lo dedican a contar chistes, se muestran inquietos porque desean salir a comer y ver a sus hijos, un trabajador dice "¿qué piensan que no tengo ganas de ver a mis hijos?", posteriormente se les pone un video para que observen a cerca de la prevención de accidentes el cual se va pausando en algunas escenas para comentarlas; en el segundo momento del curso paso otro instructor con otro tema él hablo de tarimas para su explicación proyecto las definiciones en callón y algunas imágenes éste dio el tema demasiado rápido, nada más leyó las definiciones porque dijo que era un tema que ya conocían; el tercer instructor dio a conocer el tema de cómo trabajar en equipo donde involucro la temática de cómo tratar al cliente para ser más productivos, utilizó bastante la motivación de "ustedes Pueden", "Son los

Mejores", para despertar el interés en los trabajadores, también utilizó acetatos poco atractivos, ya que estaban llenos de letras, saturados de información escrita, eran poco visibles a una distancia moderada, el instructor trataba de involucrar a los participantes en la temática realizando preguntas directas a cada uno de ellos y así se concluyó el curso.

Para Nérci (1984), la ejecución es la práctica de la enseñanza, es decir, la materialización de la planeación, ésta debe incluir la motivación, mediante ella se interesa al educando a realizar las actividades; el estudio propiamente dicho donde se abordan los temas a tratar de acuerdo a los métodos y técnicas que facilitarán la comprensión y la aplicación de dichos contenidos.

Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje existen funciones específicas del coordinador y el participante. El coordinador es el promotor del aprendizaje y el participante debe realizar investigaciones, análisis, síntesis, reflexiones y generar actitudes para seguir aprendiendo. Azucena Rodríguez citada por Morán (1993) menciona que en el proceso de enseñanza-aprendizaje es necesario realizar tres momentos fundamentales para el desarrollo de toda ejecución: actividades de apertura; actividades de desarrollo, hacer un análisis amplio y profundo del tema y actividades de culminación o cierre encaminadas a reconstruir el problema como principio de un nuevo conocimiento.

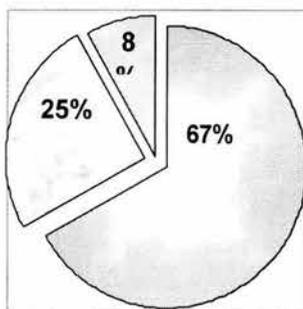
4.4.3 RECURSOS Y TÉCNICAS DIDÁCTICAS

En la observación realizada durante el desarrollo de los cursos dentro de La Modelo de Uruapan se hace uso de los recursos didácticos como: videos acerca del tema; acetatos, los cuales son poco atractivos para los participantes porque están saturados de letras, llenos de conceptos, los párrafos borrosos no se alcanza a percibir del todo el contenido del mismo; proyecciones en cañón también poco atractivas saturadas de información y algunas imágenes, lo cual no beneficia el aprendizaje significativo de las temáticas a tratar. Como lo menciona Nérici (1984), el material didáctico es el nexo entre las palabras y la realidad, éste debe sustituir a la realidad, representándola de la mejor forma posible de tal manera que facilite la comprensión del participante, la finalidad del material didáctico es aproximar al participante a la realidad que se quiere enseñar, motivar, facilitar la comprensión, ilustrar lo que se expone verbalmente, desarrollar habilidades y aptitudes, favorecer el aprendizaje, por lo cual se puede hacer uso de una diversidad en material didáctico como son: franelógrafos, proyectores, libros, mapas, revistas, juegos, discos, material visual y audiovisual entre otros.

En el curso de capacitación que se observó el 17 de Febrero en La Cervecera de Uruapan se hace uso principalmente de la técnica expositiva durante el desarrollo del curso y se apoya de la lluvia de ideas para enfrentar algunos temas. Para Ramírez (1993) se puede hacer uso de otras técnicas para el desarrollo de un curso y no únicamente de la expositiva, se puede utilizar el seminario el cual permite una mayor participación del grupo y lo lleva a la reflexión, análisis y discusión; la simulación de juego de negocios, donde los participantes tienen la oportunidad de desempeñar un trabajo como si fuera real; el simposio destinado a conversar o negociar entre expertos. Nérci (1984) también menciona que las técnicas y métodos de enseñanza son el camino para alcanzar los objetivos del plan de enseñanza.

Se considera necesario que en el desarrollo de los cursos de capacitación que imparte La empresa Cervecera de Uruapan existan más dinámicas, juegos, que involucren a los participantes del grupo preguntando sus opiniones que los cursos sean más prácticos, con la finalidad de obtener un aprendizaje más significativo para el trabajador según la encuesta realizada a los trabajadores de la cual se obtuvo la siguiente información.

¿CÓMO LE GUSTARÍA QUE FUERAN LOS CURSOS DE
CAPACITACION?

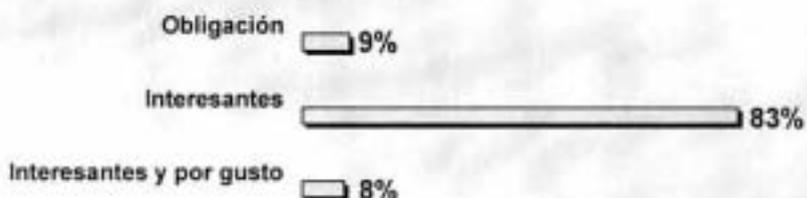


- Mayor participación de los miembros*
- Más dinámicos y cortos*
- Exposición del instructor*

La gráfica anterior se sacó en base a las respuestas que los trabajadores dieron acerca de ¿cómo les gustaría que fueran los cursos de capacitación?, a la cual se dijo que les gustaría que fueran más prácticos, que existiera una mayor participación de las personas que toman el curso donde se preguntara sus opiniones además de la exposición del instructor.

Debido a lo anterior se realizó otra pregunta donde se les decía a los trabajadores que ¿por qué asistían a los cursos de capacitación? a lo cual la mayoría dijo que porque le parecían interesantes y les ayudaban a elevar sus ventas, ya que les enseñaban a como tratar a cliente para que este consuma más el producto, y por obligación ya que era algo que la empresa les pedía y les tomaban asistencia

¿POR QUÉ ASISTE A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN?



Estos fueron los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo realizada en la empresa Cervecera de Uruapan, en los cuales se puede observar con claridad que existe una deficiencia en la planeación, ejecución y evaluación de los cursos que imparte la misma.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se pudo confrontar la teoría con la realidad de una forma concreta y precisa, utilizando los métodos Cualitativo y Cuantitativo con enfoque dominante, ya que se apoyó de las técnicas de la entrevista, la encuesta y la observación, haciendo uso de la estadística con la finalidad de conocer la importancia de la planeación pedagógica en el proceso de capacitación laboral en La empresa Cervecera de Uruapan y darle respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon al inicio de esta investigación, por lo cual se puede concluir lo siguiente:

La Cervecera de Uruapan no cuenta con un departamento específico de capacitación laboral que se dedique a la planeación, ejecución y evaluación de los cursos de capacitación que se imparten dentro de la misma, es decir, no tiene una persona encargada para esta área. Por ello, no cuenta con un programa anual, un lineamiento o un procedimiento para establecer una capacitación adecuada.

En dicha empresa las personas que están encargadas de diseñar los cursos de capacitación son el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de cada área, la empresa brinda una capacitación interna con la finalidad de mejorar el proceso de calidad que en este momento es la prioridad de capacitación en la empresa, no

se contratan capacitadores externos, se apoyan del método reactivo para ir detectando las necesidades de capacitación ya que se van solucionando necesidades inmediatas.

Los jefes de cada área observan las necesidades que ellos creen que presentan sus trabajadores y en base a éstas elaboran los cursos de capacitación, los cuales se enlistan con el tema, los días y las personas que lo van a dar, así como al departamento que va dirigido para ir satisfaciendo la necesidad que ellos creen es la más urgente de abordar.

Se puede señalar que no se realiza una planeación eficiente o adecuada en el proceso de capacitación laboral, ya que no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación con la finalidad de conocer las carencias, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere para desarrollar efectivamente su trabajo, los cursos de capacitación que la empresa imparte tampoco son planeados, ya que se tratan temáticas que en ese momento los jefes consideran necesarias para los trabajadores, el horario al cual se imparten los cursos no es el más adecuado para el trabajador; porque se les da el curso después de una larga jornada de trabajo, cuando el trabajador va llegando de su ruta cansado y sin comer, lo cual da como resultado que el trabajador este distraído y no ponga toda su atención en los contenidos y como consecuencia no obtenga un aprendizaje

significativo, si aprende pero no rinde al cien por ciento en el curso por su agotamiento físico, además que se les cita a una hora y se comienza una hora después, por lo tanto la hora de salida se prolonga más de lo que se tenía previsto a un inicio.

No se toman en cuenta dinámicas y técnicas didácticas para el desarrollo del curso, éste se da a base de exposición por parte del instructor aunque lleve un material didáctico su técnica se inclina más hacia la exposición, debido a la falta de planeación los temas no se adecuan al tiempo que se tiene para impartir, en el curso se abarcan demasiados temas en un lapso pequeño de tiempo, por lo cual se dan de manera rápida y algunos de ellos nos se alcanzan a comprender.

El material didáctico que se utilizó en el desarrollo del curso no se elaboró correctamente, ni se le dio el uso adecuado para satisfacer el aprendizaje, los acetatos eran poco atractivos llenos de contenido escrito, definiciones, letra pequeña, borrosa, no se alcanzaba a leer a una distancia moderada, las proyecciones en cañón también presentan una saturación de información escrita algunos dibujos pero estas se proyectaron demasiado rápido y no se alcanzaba a analizar el contenido. Por todo ello, los cursos de capacitación suelen ser para los trabajadores cansados y largos aunque el contenido este interesante, por la falta de dinámicas donde se involucre directamente al participante.

No se cuenta con un instrumento de evaluación el cual le de las bases a la empresa para decidir si la capacitación impartida es eficiente o no, al término de cada curso se les da en algunas ocasiones a los participantes un cuestionario para que califiquen al instructor y para verificar si aprendieron o no, aunque se puede decir que la capacitación en sí no está siendo del todo satisfactoria para la empresa ya que no cuenta con una planeación sustantiva de la misma, lo que impulsa a los trabajadores a desarrollar bien su trabajo y ha ser más productivos son los premios que se otorgan a la persona que más producto venda.

Aunque la capacitación para la empresa Cervecera de Uruapan es un medio esencial para el desarrollo productivo, profesional y personal de sus trabajadores, a la empresa aún le falta mucho en esta área, ya que no es muy común que a personas de un mismo departamento se les imparta capacitación continua. Y actualmente la capacitación que se imparte es para mejorar el desempeño productivo descuidando las otras dos áreas del desarrollo integral del trabajador.

PROPUESTA

PROPUESTA DE CAPACITACION LABORAL

Con base en los resultados obtenidos de la investigación de campo, la cual se llevó a cabo en la empresa "Cervecera de Uruapan" se presenta la siguiente propuesta de trabajo con la finalidad de afrontar algunas problemáticas que se presentan en el área de capacitación laboral, la cual se baso fundamentalmente en cuatro aspectos claves de la capacitación y los cuales no se llevan a cabo en la institución.

I. Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

El diagnóstico de necesidades se lleva a cabo como una estrategia para conocer las carencias, actitudes, aptitudes y hábitos que el personal requiere para desempeñar efectivamente su trabajo.

Para realizar el diagnóstico de necesidades se recomienda utilizar el Método Comparativo, éste establece las discrepancias entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace, por ello, es necesario llevar a cabo un procedimiento que se divide en cuatro etapas:

1.- Se determina la situación ideal que requiere el puesto de trabajo en cuanto a recursos materiales, actividades, índices de eficiencia, requerimientos, ambiente laboral físico y medidas de seguridad.

- 2.- Se determina la situación real donde se obtiene la información de lo que es y se hace.
- 3.- Se realiza una comparación entre ambas situaciones para conocer las discrepancias existentes.
- 4.- Se determinan las necesidades y se toman decisiones con los resultados obtenidos, se puede revisar cuales son las necesidades de capacitación y cuales son las de la empresa.

Estas son las cuatro etapas que se deben llevar a cabo al momento de realizar un diagnóstico de necesidades basado en el Método Comparativo.

II. Realizar una planeación de los cursos de capacitación.

Es importante planear los cursos, ya que desde un punto de vista pedagógico, la planeación es la previsión de lo que se tiene que hacer por razones de responsabilidad laboral y eficacia, se planea porque se necesita saber qué, a quién, y cómo enseñar, así como plantear los objetivos que se quieren alcanzar al finalizar el curso.

La planeación de los cursos ayuda a prever los medios y recursos tanto materiales como didácticas, también a determinar el área de aprendizaje a la cual va dirigida el curso, ya que existen tres áreas fundamentales del aprendizaje: la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, en base a ésta se determinan las actividades a realizar para obtener un aprendizaje significativo en los miembros

participantes. Además que la planeación es una etapa fundamental en todo proceso de enseñanza-aprendizaje.

La planeación se realiza en base al resultado del diagnóstico de necesidades, se determina cuales son las necesidades que requiere la empresa, en base a cada necesidad se realiza una temática en la cual se incluyen los objetivos general y particular, los subtemas, el tiempo que durara el curso, las técnicas y dinámicas que se utilizaran en el desarrollo del curso, el material didáctico, el área de aprendizaje hacia la cual va dirigido, y el tipo de evaluación en base a que se va verificar si se logro el objetivo que se tenía planteado.

III. Utilización de recursos y técnicas didácticas.

Dentro de todo proceso de enseñanza aprendizaje es importante hacer uso de material y técnicas didácticas, ya que éstos facilitan el aprendizaje y ayudan a obtener una mayor participación, por lo cual, a continuación se sugieren recursos y técnicas didácticas.

Recursos didácticos.

- ❖ **Proyectores de acetatos**, los cuales pueden ser de cuerpos opacos, de transparencias o diapositivas; éstos sirven para mostrar información, datos, imágenes, definiciones y conceptos.
- ❖ **Grabadoras**; se emplean para revisar información, casos y datos de manera auditiva.
- ❖ **Cuadros sinópticos, dibujos.**

- ❖ Material experimental.
- ❖ Juegos didácticos; los cuales deben ser apropiados a la temática que se está revisando.
- ❖ Láminas.

Técnicas didácticas.

- ❖ Corrillos; en ésta se forman grupos con la finalidad de debatir y revisar información en torno al problema.
- ❖ Lluvia de ideas; se busca la producción de gran cantidad de opiniones, datos y puntos de vista sobre un mismo asunto.
- ❖ Estudio de casos; se busca una problemática real con la finalidad de obtener conclusiones útiles que faciliten la comprensión del asunto tratado.
- ❖ Dramatización; se simula una situación con el fin de convertirla en real para facilitar el proceso de aprendizaje.
- ❖ Discusión creadora; se trabaja en conjunto con la lluvia de ideas en ésta se enlistan razones acerca de un problema se desechan las que no son útiles tomando en cuenta lo que se va a realizar, sirve cuando se trabaja con problemas donde hablan todos.
- ❖ Experiencia estructurada; se llevan a cabo una serie de actividades previamente diseñadas con la finalidad de resaltar los aspectos importantes de un tema.

Los recursos y las técnicas didácticas logran un buen aprendizaje si son manejadas correctamente durante el desarrollo del curso.

IV. La creación del Departamento de Capacitación laboral.

En toda empresa es necesario contar con un departamento específico de Capacitación Laboral porque por medio de éste la empresa tiene las bases para lograr un mejor desempeño de sus trabajadores tanto en el ámbito productivo, profesional y personal lo cual beneficia directamente a la empresa, ya que si cuenta con personal más capacitado los resultados productivos serán más satisfactorios, además ayuda a lograr una superación individual, grupal y empresarial, formando grupos de excelencia, también se encarga de comprobar si la capacitación brindada es realmente efectiva dentro de la empresa.

El Departamento de Capacitación es el encargado de realizar las siguientes funciones:

PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN: Se encarga de recolectar, analizar y canalizar información fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación, también vigila y supervisa, evalúa y da seguimiento a los proyectos.

DISEÑO Y PRODUCCIÓN DE MATERIALES: Se encarga de desarrollar las actividades de cada proyecto según su información, produce los diversos apoyos materiales y técnicos y proporciona los elementos infraestructurales que permiten llevar el proyecto a la práctica.

PROMOCION Y EJECUCIÓN: Desarrolla las actividades de promoción, negociación y asistencia técnica, respecto al inicio, avance y mantenimiento de cada proyecto y proporcionas una retroalimentación del avance de cada proyecto.

ADMINISTRACIÓN Y CONTROL: Se encarga de proporcionar el apoyo económico, administrativo y logístico necesario para el desarrollo de un proyecto.

Por todo lo anterior dentro de toda empresa es necesario contar con un departamento que realice las actividades anteriores, las cuales permiten desarrollar un sistema integral de Capacitación para que ésta sea una inversión para la empresa y no un gasto o una obligación legal.

BIBLIOGRAFÍA.

ACKOFF, Russell (1990) "Planificación de la empresa del futuro" Ed. Limusa., México D.F

AGUIRRE, Esther (1986) "Didáctica General" Ed. Anvies México, D.F

ALVES, L. (1990) "Compendio de Didáctica General." Ed. Kapelusz, Buenos Aires.

BUSSINES (1983) "La empresa y su medio" Ed. Iberoamerica. México, D.F

CHAVIRA, Ubaldo (1997) "La capacitación laboral como una alternativa estratégica en educación permanente a través de un departamento en una empresa comercial" , Tesis.

COLUNGA, Carlos (1996) "La administración del tercer milenio" Ed. Panorama México D.F

ELOURDOY, Juan (1993) "Estrategia de empresa y recursos humanos" Ed. McGraw-Hill. México D.F.

LEGAULT, Gilles (1999) "Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios" Ed. Trillas.

MAGAÑA, Jorge (1994) "Capacitación herramienta fundamental para el desempeño del trabajador" Tesis.

MATTOS, Luiz, (1990) "Compendio de didáctica general" Ed. Kapelusz. México D.F

MENDOZA, Alejandro (1998) "Capacitación para la calidad y productividad", Ed. Trillas, México D.F.

MORAN, P (1993) "Instrumentación Didáctica", Ed. Gernika, México D.F.

NERICI, Imideo (1973) "Hacia una didáctica general dinámica" Ed. Kapelusz. México D.F

PANSZA, Margarita (1993) "Fundamentación de la didáctica" Ed. Gernika. México D.F.

PINTO, Roberto (1992) "Proceso de capacitación" Ed. Diana, México D.F.

RAMÍREZ, Cesar (1993) "Vicios y virtudes de la capacitación" Ed. PAC. México D.F.

REZA, Carlos (2000) "Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las Organizaciones" Ed. Panorama México D.F.

RUIZ, José (1999) "Metodología de la investigación cualitativa" Ed. Universidad Deusto, España.

SAENZ, José (1994) "Capacitación de las empresas desde la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Uruapan Mich." Tesis. Guadalajara Jalisco.

SAMPIERI, Roberto (2004) "Metodología de la Investigación" Ed. McGraw Hill. México D.F.

SILICEO, Alfonso (1990) "Capacitación y desarrollo personal" Ed. Limusa. México D.F.

TOMACHEWSKI, Karlhein (1966) "Didáctica General" Ed. Grijalvo México D.F.

WEBB, Samuel (1990) "Economía de la empresa" Ed. Limusa. México D.F.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Conteste las siguientes preguntas subrayando la respuesta que considere sea la correcta.

- 1.- ¿A cuántos cursos de capacitación asiste al año?
 - a) 1 curso
 - b) 2 cursos
 - c) 4 cursos
 - d) Ninguno.

- 2.- ¿Cómo cree usted que son los cursos de capacitación que ha recibido?
 - a) Buenos.
 - b) Malos.
 - c) Interesantes.

- 3.- ¿En que área le han sido más benéficos los cursos que ha recibido?
 - a) Su desarrollo personal.
 - b) Su desarrollo profesional.
 - c) Como motivación para elevar sus ventas.

- 4.- ¿Por qué asiste a los cursos de capacitación?
 - a) Por obligación.
 - b) Porque le parecen interesantes.
 - c) Por gusto.
 - d) Solo por cumplir con su asistencia.

- 5.- ¿Cómo le gustaría que fueran los cursos que recibe?
 - a) Más dinámicos, con juegos.
 - b) Que únicamente exponga el instructor.
 - c) Que se involucren más a todos los miembros del equipo en la exposición, preguntando sus opiniones acerca de la temática.
 - d) Más cortos.
 - e) Más prácticos.
 - f) Otros. (indique en la línea) _____

- 6.- ¿Cómo se le hacen los cursos que le brindan? ¿Por qué?
 - a) Aburridos.
 - b) Cansados
 - c) Interesantes.

7.-¿Qué le pareció el último curso al que asistió? ¿Por qué?

8.- ¿Qué aprendió del último curso que se le dio?

9.- ¿Para qué cree que le pueden servir los temas que le dieron en este último curso?

10.- ¿La hora a la que se le dio el curso es la más adecuada para usted?

11.- ¿Le parece una pérdida de tiempo asistir a los cursos? ¿Por qué?

12.- ¿Los cursos le ayudan a mejorar sus ventas? ¿Por qué?

13.-¿Para usted es importante asistir a los cursos de capacitación que le brindan?
¿Por qué?

10.- Señale tres aspectos positivos y tres negativos del curso que recibió.

¡GRACIAS!

ANEXO 2

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

- 1.- ¿Considera necesaria la capacitación para su empresa?
- 2.- ¿Cree usted que la capacitación es importante para el desarrollo de sus trabajadores? ¿Por qué?
- 3.- ¿En qué área pretenden desarrollar al trabajador al brindarle cursos de capacitación?
- 4.- ¿Existe un departamento específico de capacitación laboral? ¿Por qué?
- 5.- ¿Cómo elaboran los programas de capacitación?
- 4.- ¿Cuentan con un programa de capacitación para todo el año?
- 5.- ¿Qué tipo de capacitación imparte su empresa?
- 6.- ¿En base a qué necesidades elaboran los cursos de capacitación?
- 7.- ¿Cuentan con manuales de organización, procedimientos y de calidad?
- 8.- ¿Tienen un objetivo que deseen alcanzar en la planeación de los cursos de capacitación?
- 9.- ¿Quién imparte los cursos de capacitación?
- 10.- ¿Cada cuánto tiempo brinda capacitación a sus trabajadores?

11.- ¿Cuál es la misión u objetivo de su empresa?

12.- ¿Cómo sabe si la capacitación es eficiente?

13.- ¿La capacitación es un gasto para su empresa? ¿Por qué?

ANEXO 3

ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- ¿Por qué no existe un departamento específico que se encargue de la capacitación laboral?
- 2.- ¿Cómo realizan la planeación de los cursos de capacitación?
- 3.- ¿Cada cuanto tiempo se imparten cursos de capacitación en la empresa?
- 4.- ¿Es importante brindar capacitación a sus trabajadores? ¿Por qué?
- 5.- ¿Quién imparte los cursos de capacitación?
- 6.- ¿Tienen un objetivo específico que deseen alcanzar en el proceso de capacitación?
- 7.- ¿Qué ventajas presenta la capacitación para su empresa?
- 8.- ¿Qué desventajas presenta la capacitación para su empresa?
- 9.- ¿Para usted es importante el desarrollo profesional, productivo y personal de sus trabajadores? ¿Por qué?
- 10.- ¿Qué tipo de capacitación brinda su empresa?

11.- ¿Cuántas horas se destinan a un curso de capacitación?

12.- ¿Cómo elaboran los programas de capacitación?

13.- Durante su estancia en la empresa ¿Cuántas veces ha tenido inspección de la Secretaría del Trabajo en lo referente al área de capacitación?

ANEXO 4

ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE VENTAS

- 1.- ¿Qué es para usted la capacitación?
- 2.- ¿Considera que la capacitación es importante para el desempeño de sus trabajadores? ¿Por qué?
- 3.- ¿La capacitación es una inversión o un gasto para su empresa?
- 4.- ¿Cómo realiza la planeación de los cursos que imparte?
- 5.- ¿Qué técnicas y material didáctico utiliza para el desarrollo de un curso?
- 6.- ¿Se plantea un objetivo que desee alcanzar al finalizar el curso?
- 7.- ¿Cómo se da cuenta si el curso que impartió cumplió o no el objetivo para el que fue hecho?
- 8.- ¿Cómo logra que los trabajadores se involucren en los temas que imparte en un curso de capacitación?
- 9.- ¿Cuáles son los resultados que observa en el desempeño de sus trabajadores después de un tiempo determinado de haberles brindado un curso de capacitación?
- 10.- ¿Cada cuanto tiempo brinda capacitación a sus trabajadores?